

**Nikki Kerkhof**

**Studentnummer: S2803461**

**Email: N.C.Kerkhof@student.rug.nl**

**Datum: 31 juli, 2017**

---

**-MASTER THESIS REAL ESTATE STUDIES-**

**De implementatie van Corporate Real Estate Management in zorgvastgoed bestemd voor dagbesteding.**

De zorg in Nederland is sterk aan het veranderen door de zoektocht in het beleid naar beheersing van de zorgkosten en de decentralisatie van taken van het Rijk naar de gemeenten (VNG, 2013). Deze veranderingen raken ook het zorgvastgoed. De verantwoordelijkheid voor de financiering van het vastgoed komt steeds meer bij zorginstellingen te liggen. Hierdoor lopen zij meer financiële risico's maar worden zij ook gedwongen om bewuster, strategischer, om te gaan met het vastgoed.

Eén van de producten die zorginstellingen aanbieden is dagbesteding voor mensen met een beperking. In deze thesis wordt onderzocht hoe verschillende indicatoren van vastgoed, bestemd voor dagbesteding, de primaire organisatiedoelstellingen van een zorginstelling kunnen ondersteunen en hierdoor waarde kunnen toevoegen aan de organisatie. Hierbij wordt empirisch bepaald wat deze toegevoegde waarde precies inhoudt en hoe volgens medewerkers het vastgoed bestemd voor dagbesteding een bijdrage levert aan het primaire proces. In dit onderzoek wordt vanuit de literatuur een overzicht ontwikkeld waarmee strategieën van strategisch vastgoedmanagement ontworpen kunnen worden. Dit wordt gedaan door het afnemen van een enquête onder de medewerkers van de grootste zorginstelling in Nederland voor gehandicapten. Medewerkers vinden het verhogen van gebruikerstevredenheid het belangrijkste als het gaat om een toegevoegde waarde van het vastgoed aan de organisatie. De werkomgeving wordt als indicator onder gebruikerstevredenheid als hoogst geprioriteerd. De resultaten laten zien dat inzichten vanuit Corporate Real Estate Management toegepast kunnen worden op vastgoed bestemd voor dagbesteding als rekening wordt gehouden met een aantal specifieke indicatoren.

Rijksuniversiteit Groningen

Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen

Master Real Estate Studies



**rijksuniversiteit  
groningen**

**faculteit ruimtelijke  
wetenschappen**

Geachte lezer,

Voor u ligt mijn master thesis ter afronding van de Master Real Estate Studies van de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen aan de Rijksuniversiteit Groningen. Vanaf de eerste dag op de universiteit van Groningen wist ik één ding zeker. Ik wilde afstuderen in de richting van het zorgvastgoed. Na een half jaar gestudeerd te hebben in Amerika was het dan zo ver; het afstuderen kon beginnen. Een geschikt afstudeeronderwerp vinden binnen het zorgvastgoed bleek niet gemakkelijk te zijn, vooral een onderwerp waarover veel data beschikbaar zijn was onmogelijk te vinden. Na lang sparren was het dan toch zover. Het werd een onderzoek naar strategisch vastgoedmanagement vanuit het oogpunt van de medewerkers. Voor mij een zeer boeiend onderwerp wat zeer actueel is vanwege de veranderende wetgeving. Bovendien was er nog niet eerder onderzoek vanuit dit oogpunt beschreven.

Deze scriptie is het resultaat van een onderzoek dat ik zeer leerzaam en interessant vond, maar wat niet altijd even gemakkelijk ging. Gelukkig had ik tijdens die momenten genoeg mensen om mij heen die mij hebben aangemoedigd, geïnspireerd en gesteund, waardoor ik over deze moeilijke periodes heen kwam. Nu ligt het resultaat voor u, ik ben best een beetje trots dat ik hiermee mijn studententijd afsluit.

Ik wil graag een woord van dank uitbrengen aan mijn begeleider Frans Sijtsma, die ondanks de moeizame start toch het vertrouwen in mij hield en mij uiteindelijk naar dit eindresultaat heeft geloofdst. Verder gaat veel dank uit naar mijn bedrijfsbegeleider Nienke van der Berg. Dankzij Nienke mocht ik dit onderzoek bij de 's Heeren Loo Zorggroep uitvoeren. Nienke heeft tijdens het traject veel tijd gestoken in het begeleiden van mijn onderzoek. Zonder haar hulp had ik dit onderzoek onmogelijk op deze manier kunnen uitvoeren.

Dank aan alle lieve mensen die zoveel geduld met mij hebben gehad en mij support en steun hebben gegeven tijdens het tot stand komen van deze scriptie. In het bijzonder wil ik mijn vriend Rick bedanken die het tijdens het proces af en toe zwaar te verduren kreeg. Ondanks dat heeft hij mij ontzettend goed geholpen en kon ik altijd bij hem terecht als ik weer eens ten einde raad was. Tenslotte wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor alle feedback, ondersteuning en begrip gedurende de afgelopen tijd.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Almere, 31 juli 2017

Nikki Kerkhof

Disclaimer: Master theses zijn voorlopige materialen om discussie en kritisch commentaar te stimuleren. De analyse en conclusies die zijn uiteengezet, zijn die van de auteur en geven geen aanwijzing door de begeleider of onderzoekspersoneel.

## SAMENVATTING

De overheid wil de uitgaven in de zorg verminderen door onder andere zorginstellingen zelf volledig verantwoordelijk te maken voor de totale vastgoedfinanciering. Hierdoor komen de risico's van het vastgoed bij de zorginstellingen zelf te liggen (VWS, 2005). De vergoeding van kapitaallasten hangt af van het zorgzwaartepakket van de cliënt of van de vergoeding van de gemeenten. Eén van de aangeboden producten van zorginstellingen is het leveren van dagbesteding. Dagbesteding wijzigt van een vooraf vastgestelde vergoeding naar een vergoeding op basis van daadwerkelijke hoeveelheid geleverde dagbesteding. Door het afschaffen van het huidige bouwregime en het verantwoordelijk maken van zorginstellingen voor de kapitaallasten, verandert het zorgvastgoed van een risicovrij gebouw naar een strategisch, mogelijk risicovol, bedrijfsmiddel. Daarbij worden zorginstellingen gestimuleerd strategisch om te gaan met het vastgoed.

In dit onderzoek staan de vastgoedstrategieën en de indicatoren van Corporate Real Estate Management (CREM) centraal, daarbij worden aan de hand van medewerkers van dagbestedingslocaties deze indicatoren geprioriteerd voor het vastgoed bestemd voor dagbesteding. Daarnaast wordt geanalyseerd hoe de huidige portefeuille scoort op deze indicatoren. Hiermee wordt de volgende onderzoeksvraag beantwoord: ***In welke mate dragen door medewerkers geprioriteerde CREM-indicatoren voor dagbesteding bij aan de doelstellingen van een zorginstelling voor verstandelijk gehandicapten?***

Corporate Real Estate Management richt zich op strategisch vastgoedmanagement. Hierbij wordt steeds gezocht naar een optimale relatie tussen de behoefte van de gebruiker en de gebouweigenschappen. In dit onderzoek worden negen vastgoedstrategieën van CREM beschreven, waarna vijf vastgoedstrategieën worden onderzocht middels een enquête onder medewerkers van dagbestedingslocaties van een zorginstelling voor mensen met een verstandelijke beperking.

De bevindingen van dit onderzoek zijn aan de hand van de vijf onderzochte vastgoedstrategieën geanalyseerd. De uitkomsten hebben betrekking op de gebruikerstevredenheid verbeteren, imago ondersteunen, cultuur verbeteren, productiviteit verhogen en flexibiliteit verbeteren in relatie tot de algemene doelstellingen van de zorginstelling.

In de onderstaande figuur S1 is zichtbaar hoe de vastgoedstrategieën van CREM en de daarbij behorende indicatoren geprioriteerd worden. Medewerkers van dagbesteding prioriteren gebruikerstevredenheid het hoogst, gevolgd door imago en cultuur verbeteren. Op de laatste plaats komt productiviteit. De daarbij behorende indicatoren zijn ook geprioriteerd, dit wordt van boven naar beneden weergegeven. Bij de vastgoedstrategieën is in het blauw de verdeling naar prioriteit aangegeven. Deze prioritering komt terug in de indicatoren. De indicatoren geven aan hoe belangrijk medewerkers het vinden als het gaat om de 16 indicatoren onderling.

	Prio	%	1	%	2	%	3	%	4	%	5
Vastgoedstrategieën		29%	Gebruikers- tevredenheid	20%	Imago	18%	Cultuur verbeteren	17%	Flexibiliteit	15%	Productiviteit
Indicatoren	1	12%	Werkomgeving	5%	Design en faciliteiten	11%	Communicatie	7%	Aanpasbaarheid	7%	Werkklimaat
	2	11%	Faciliteiten	4%	Aantrekkingskracht	7%	Werkplekconcepten	6%	Diversiteit aanbod	6%	Efficiënter en effectiever werken
	3	6%	Gebouw en locaties	4%	Uitstraling			4%	Openingstijden	2%	Digitalisatie
	4			4%	Locatie en bereikbaarheid						
	5			2%	Duurzaamheid						

Figuur S1: Prioriteringsoverzicht CREM

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat medewerkers het verhogen van de gebruikerstevredenheid het hoogst prioriteren. Dit komt overeen met een eerder onderzoek van Van der Voort (2016), waarbij het management van diverse, zorg gerelateerde, instellingen is geïnterviewd.

Door deze resultaten kan de hoofdvraag beantwoord worden.

Een organisatie kan zich in vijf verschillende ontwikkelstadia bevinden met betrekking tot CREM. Het eerste stadium is die van beheerder. Hierbij staat het beheren van vastgoed centraal. Pas bij stadium vijf kan het vastgoed echt een bijdrage leveren aan het primaire proces van een organisatie. Door de veranderingen in de wet- en regelgeving is het nu extra belangrijk dat zorgorganisaties CREM gaan uitvoeren en dus de hoogste fase van de ontwikkelstadia bereiken. Medewerkers van dagbestedingslocaties hebben de vastgoedstrategieën van CREM geprioriteerd zodat vanuit hun perspectief duidelijk wordt waar de toegevoegde waarde van het vastgoed bestemd voor dagbesteding voor de organisatie ligt. Uit dit onderzoek blijkt dat er op veel vlakken al enige bijdragen worden geleverd aan strategisch vastgoedmanagement, maar er zijn nog veel verbeteringen mogelijk. Nu bevindt de zorgorganisatie zich nog steeds in fase 1. Pas als de verbeteringen zijn doorgevoerd en de hoogste fase van de ontwikkelstadia wordt bereikt, dan kan er gesproken worden van een toegevoegde waarde van het vastgoed aan het primaire proces van de organisatie.

Voorwoord.....	2
Samenvatting.....	3
1.    Introductie .....	6
1.1 Maatschappelijke relevantie.....	6
1.2 Wetenschappelijke relevantie .....	6
1.3 Probleemstelling.....	7
1.4 Doelstelling.....	7
1.5 Vraagstelling.....	8
1.6 Afbakening.....	8
1.7 Methodiek .....	9
1.8 Opbouw onderzoek .....	10
1.9 Leeswijzer .....	10
2.    Maatschappelijke context .....	11
2.1 Maatschappelijk kader, zorg in Nederland .....	11
2.2 Dagbesteding.....	13
2.3 Conclusie .....	15
3.    Corporate Real Estate Management .....	16
3.1 Theorie Corporate Real Estate Management .....	16
3.2 Ontwikkelstadia en CREM indicatoren .....	19
3.3 Conclusie .....	22
4.    Onderzoeksmethodiek.....	24
4.1 Onderzoeksmethode .....	24
4.2 Afbakening.....	24
4.3 Casestudy .....	25
4.4 Populatie en selectie .....	28
4.5 Responsanalyse .....	28
5 Resultaten .....	30
5.1 Beoordeling crem aspecten .....	30
5.2 Beoordeling gebouwen.....	33
5.3 Beoordeling organisatiestrategie.....	36
5.4 Conclusie .....	38
6.    Conclusie, reflectie en aanbevelingen.....	39
6.1 Conclusie .....	39
6.2 Reflectie & aanbevelingen .....	40
Literatuur:.....	43
Bijlagen .....	46
Bijlage 1: Overzicht theorie.....	47
Bijlage 2 : Enquête .....	51
Bijlage 3: Hoofddoelen sHL .....	55
Bijlage 4: Resultaten .....	56

## 1. INTRODUCTIE

### 1.1 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

De overheid wil de uitgaven in de zorg verminderen en zorgaanbieders prikkelen om zich meer én doelmatiger op de zorgvraag te richten. Hierdoor moet een betere kwaliteit en een meer doelmatige productie van patiëntenzorg tot stand komen (RVZ, 1998). Dit wil de overheid bereiken door de zorg om te vormen van een aanbodgestuurd systeem naar een vraaggestuurd systeem. Het invoeren van prestatiebekostiging is één van de middelen om de doelmatigheid voor instellingen te verhogen en hierdoor minder directe sturing van de overheid tot stand te brengen (VWS, 2006a).

Het kabinet wil deze doelmatigheid behalen door onder andere zorginstellingen zelf volledig verantwoordelijk te maken voor de totale vastgoedfinanciering. Hierdoor komen de financiering en risico's van vastgoed bij de zorginstellingen zelf te liggen (VWS, 2005). De kapitaallastenvergoeding aan zorginstellingen op basis van nacalculatie wordt omgezet naar een vergoeding op basis van de Normatieve Huisvestingscomponent (NHC). De NHC is in de Wet langdurige zorg (Wlz) aan de zorgzwaarte gekoppeld en vormt samen met het zorgtarief een integrale vergoeding. Deze integrale vergoeding is een vooraf vastgestelde vergoeding per product/cliënt, waaruit de benodigde kosten gedekt moeten worden. De vergoeding wordt berekend op basis van het aantal zorgzwaartepakketten (ZZP). Hiermee wordt de vergoeding van kapitaallasten afhankelijk van de daadwerkelijke hoeveelheid geleverde zorg (NZa, 2012).

Een afname of toename in de hoeveelheid zorg heeft directe invloed op de kapitaallastenvergoeding. Dit kan tot financiële problemen leiden, maar ook tot meer mogelijkheden.

De combinatie van bovenstaande ontwikkelingen resulteert in de verandering van zorgvastgoed als risicovrij object naar zorgvastgoed als strategisch, mogelijk risicovol, bedrijfsmiddel. Zorginstellingen zullen strategisch met hun vastgoedportefeuille om moeten gaan.

### 1.2 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Corporate Real Estate Management (CREM) richt zich op strategisch vastgoedmanagement en kan een organisatie houvast bieden om het vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel in te zetten. Hierbij wordt steeds gezocht naar de optimale relatie tussen de behoefte van een gebruiker en de gebouweigenschappen (Arkesteijn et al., 2009). De vastgoedstrategie dient in overeenstemming te zijn met de organisatiedoelstellingen. Wanneer het zorgvastgoed strategisch wordt ingezet en het de primaire processen van zorginstellingen beter gaat ondersteunen, wordt er ook wel gesproken van toegevoegde waarde die het vastgoed kan leveren aan de organisatie (Dewulf, Krumm, & de Jonge, 2000).

In de theorieën van Nourse en Roulac (1993), Scheffer et al., (2006), De Jonge (2002) en Lindholm, et al., (2006) wordt gesproken over toegevoegde waarde van vastgoedstrategieën in combinatie met de ondernemingsstrategie. Om het vastgoed af te stemmen op de bedrijfsstrategie zijn diverse theoretische overzichten ontwikkeld. Deze theorieën liggen in elkaars verlengde en bieden voor dit onderzoek een uitgangspunt voor inzicht in de relatie tussen strategie van de onderneming en het vastgoed.

Deze overzichten bevatten drie hoofdcomponenten:

1. De ondernemingsstrategie
2. De vastgoedstrategie
3. De koppeling tussen deze twee strategieën.

Het is belangrijk om een vastgoedstrategie te formuleren als afgeleide van de ondernemingsstrategie. Dit is mogelijk door een vastgoedstrategie te ontwikkelen die stuurt op de toegevoegde waarde van het vastgoed (Lindholm, et al., 2009). Een vastgoedstrategie geeft aan hoe vastgoed kan bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Deze literatuur wordt zoals eerder gezegd aangeduid met CREM. Niet alleen vastgoedbedrijven houden zich bezig met vastgoed, ook bedrijven uit andere sectoren gaan hun vastgoedafdeling betrekken bij hun bedrijfsvoering (Donselaar, 2013). Van der Voordt & Van der Zwart (2013) hebben een overzicht ontwikkeld dat zich richt op het zorgvastgoed van ziekenhuizen. De negen vastgoedstrategieën van CREM zijn (zie tabel 1.1):

**Tabel 1.1 Negen vastgoedstrategieën van CREM**

1. Imago ondersteunen
2. Cultuur verbeteren
3. Innovatie stimuleren
4. Kosten verlagen
5. Financieringspositie vergroten
6. Risico's beheersen
7. Gebruikers tevredenheid
8. Productiviteit verbeteren
9. Flexibiliteit verbeteren

Bron: Van der Voordt & Van der Zwart, 2013

Bij deze negen vastgoedstrategieën staat steeds de vraag centraal wat kan vastgoed hieraan bijdragen. In de bestudeerde literatuur wordt nog niet duidelijk in welke mate vastgoed bestemd voor dagbesteding ook met CREM kan worden benaderd. Daarop richt zich deze scriptie. Uit het overzicht van Van der Voordt en van der Zwart (2013) zijn er geen fundamentele bezwaren om CREM ook binnen de zorg toe te passen. In deze scriptie wordt aangesloten bij het interessante van de CREM-benadering, namelijk om actief op zoek te gaan naar de waarde van vastgoed voor het primaire proces. Daarbij is in deze scriptie het primaire proces gericht op het ondersteunen van mensen met een verstandelijke beperking en hun verwanten.

### 1.3 PROBLEEMSTELLING

Zorginstellingen met dagbestedingsfaciliteiten worden zelf verantwoordelijk voor financiering van hun huisvesting. Vanaf 2012 hangt de vergoeding van de kapitaallasten af van de zorg die daadwerkelijk wordt geleverd. Hierdoor worden zorginstellingen gedwongen om na te denken over de ontwikkelingen in dagbesteding en hierop een strategie te ontwikkelen voor het vastgoed bestemd voor dagbesteding. In de literatuur ontbreekt een (CREM) overzicht dat de toegevoegde waarde voor dagbesteding beschrijft.

### 1.4 DOELSTELLING

Het doel van dit onderzoek is het verkennen en te toetsen of CREM-indicatoren toegepast kunnen worden op vastgoed bestemd voor dagbesteding op basis van informatie van medewerkers van de grootste zorgaanbieder voor verstandelijk gehandicapten in Nederland.

## 1.5 VRAAGSTELLING

Onderzoeksvraag:

***In welke mate dragen door medewerkers geprioriteerde CREM-indicatoren voor dagbesteding bij aan de doelstellingen van een zorginstelling voor verstandelijk gehandicapten?***

Deelvragen:

1. *Wat zijn de ontwikkelingen van dagbesteding binnen de gehandicaptenzorg op het gebied van wetgeving en financiering?*

Deze deelvraag zal beantwoord worden door middel van het bestuderen van beleidstukken en overige literatuur.

2. *In hoeverre kan CREM bijdragen om het vastgoed voor dagbesteding optimaal in te zetten?*

Door middel van wetenschappelijke literatuuronderzoek wordt strategisch vastgoedmanagement uiteengezet en onderzocht hoe dit binnen Corporate Real Estate Management (CREM) wordt vormgegeven. Hierbij wordt ook onderzocht in hoeverre CREM een zorginstelling kan helpen om het voor dagbesteding bestemde vastgoed te optimaliseren. In deze deelvraag wordt gekeken naar de wijze waarop een zorginstelling vastgoed kan inzetten als onderdeel van de gehele bedrijfsstrategie.

3. *In welke mate vinden medewerkers dat de huidige gebouwen bijdraagt aan de CREM- strategieën?*

Voor de beantwoording van deze deelvraag zal worden getoetst op vijf vastgoedstrategieën van CREM. De vijf vastgoedstrategieën: imago ondersteunen, cultuur verbeteren, gebruikerstevredenheid verhogen, productiviteit verbeteren en flexibiliteit verbeteren, zijn toetsbaar bij medewerkers van dagbestedingslocaties. Een enquête geeft inzicht in hoeverre het vastgoed een toegevoegde waarde levert aan de organisatiedoelstellingen.

## 1.6 AFBAKENING

Zoals in de paragrafen 1.1 en 1.3 is beschreven, hebben er veranderingen plaatsgevonden op het gebied van wet- en regelgeving met gevolgen voor de financiering van zorgvastgoed. Dit onderzoek beperkt zich tot de gevolgen voor het vastgoed bestemd voor dagbesteding.

In deze scriptie wordt uitgegaan van de haalbaarheid van de vastgoedexploitatie, de haalbaarheid van de zorgexploitatie blijft buiten beschouwing. In het onderzoek wordt dagbesteding meegenomen dat plaatsvindt buiten het huis van de cliënten. De zogenoemde huiskamerdagbesteding valt buiten dit onderzoek.

In dit onderzoek worden de aspecten van de vastgoedstrategieën van CREM onderzocht waarover begeleiders van dagbestedingsactiviteiten een oordeel kunnen hebben. Die aspecten dienen een relatie van het primaire proces van de organisatie en het vastgoed te betreffen. De meeste onderzoeken over CREM richten zich op managers om te kijken via welke vastgoedstrategieën van CREM gestuurd wordt binnen een organisatie. Dit onderzoek richt zich op begeleiders van dagbestedingsactiviteiten om te bepalen wat zij belangrijk vinden voor het primaire proces. Er is een selectie gemaakt van vijf vastgoedstrategieën van CREM: imago ondersteunen, cultuur verbeteren, gebruikerstevredenheid verhogen, productiviteit verbeteren en flexibiliteit verbeteren. De overige vier vastgoedstrategieën: innovatie, kosten verlagen, financieringspositie verhogen en risico beheersen zijn vanuit de professionele rol van begeleiders niet geschikt om te toetsen onder medewerkers op dagbestedingslocaties. Deze laatstgenoemde vier vastgoedstrategieën blijven daarom buiten beschouwing in dit onderzoek.



## 1.7 METHODIEK

Deze scriptie is gericht op het meetbaar maken van de CREM vastgoedstrategieën en te onderzoeken welke CREM-indicatoren volgens medewerkers het belangrijkste bevonden worden. Hierbij wordt bestaande theorie meetbaar gemaakt voor dagbesteding en wordt dit getoetst bij een zorginstelling. Hierdoor kunnen nieuwe inzichten ontstaan op het gebied van CREM. Het verkennen en testen van theorie in deze context wordt ook wel kwantitatief verkennend onderzoek genoemd (Baarda, 2014). Dit type onderzoek is gericht op een gestructureerde observatie waarbij vooraf de vragen voor de enquête bekend zijn. Met kwantitatief verkenend onderzoek kan achterhaald worden welke relevante factoren van invloed zijn en wat medewerkers in dit onderzoek belangrijk vinden. Hierdoor wordt er meer inzicht vergaard over een bepaald onderwerp en genereert nieuwe inzichten. Daarna wordt door praktijkgericht onderzoek getoetst hoe medewerkers de vijf vastgoedstrategieën en indicatoren van CREM prioriteren.

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een kwantitatief onderzoek. Een kwantitatief onderzoek door middel van een enquête kenmerkt zich door op systematische wijze vragen te stellen aan een groot aantal mensen. Die vragen meten meningen, motieven en andere kenmerken van die mensen (Baarda, 2014). Binnen dit onderzoek wordt getoetst op vijf vastgoedstrategieën van CREM zoals genoemd in deelvraag 3: imago ondersteunen, cultuur verbeteren, gebruikerstevredenheid verhogen, productiviteit verbeteren en flexibiliteit verbeteren.

Onder een indicator wordt verstaan een meetbaar item waarmee de vastgoedstrategie geoperationaliseerd kan worden. Onder de vijf vastgoedstrategieën die behandeld worden hangen vanuit de literatuur een zestien indicatoren.

Deze vijf vastgoedstrategieën worden getoetst onder medewerkers van de grootste zorgaanbieder voor gehandicapten in Nederland. Hiermee wordt inzichtelijk gemaakt wat medewerkers belangrijk vinden tussen het primaire proces van de organisatie en het aanwezige vastgoed.

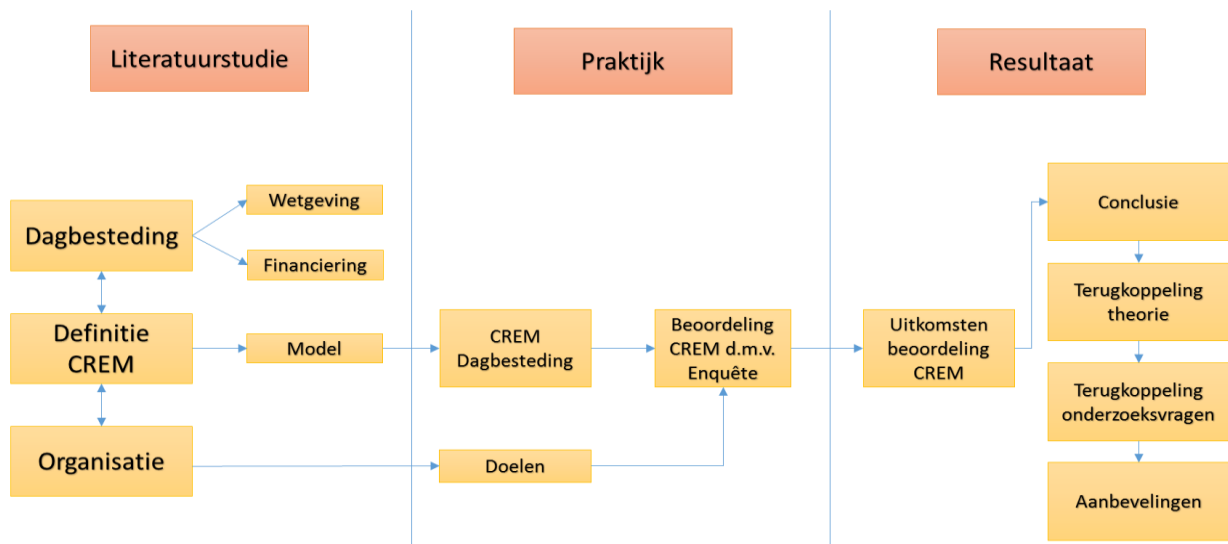
Het onderzoek naar toepasbaarheid van de toegevoegde waarde van vastgoed aan dagbesteding door CREM wordt uitgevoerd in samenwerking met de 's Heeren Loo Zorggroep. Na academische ziekenhuizen staat 's Heeren Loo op basis van omzet op de negende plek van de top tien van grootste zorgaanbieders in Nederland. 's Heeren Loo is de grootste zorgaanbieder voor verstandelijk gehandicapten zorg (Zorgvisie, 2015).

Door het afnemen van de enquête bij werknemers wordt er informatie verkregen over de bruikbaarheid van toegevoegde waarde van vastgoed voor het primaire proces van de organisatie.

Deze onderzoeksmethode biedt tevens het voordeel van de bereikbaarheid van een grote groep in een relatief korte tijd (Verhoeven, 2014). Een enquête is bedoeld om een beschrijving te geven van een probleem of situatie (Baarda, 2014).

## 1.8 OPBOUW ONDERZOEK

Het onderzoek kan onderverdeeld worden in drie delen (figuur 1.1). Eerst zal er vanuit de theorie een overzicht gevormd worden van vastgoedstrategieën. Vervolgens zal dat overzicht getoetst worden in de praktijk door middel van een enquête. Aan de hand van de uitkomsten wordt getracht aan te tonen of het overzicht van toepassing is op het vastgoed voor dagbesteding.



Figuur 1.1 Opbouw onderzoek

## 1.9 LEESWIJZER

In hoofdstuk 2 wordt het maatschappelijk kader uitgewerkt. In dit hoofdstuk zal zowel de huidige vorm als de veranderde situatie van financiering voor dagbesteding worden toegelicht. Het hoofdstuk wordt afgesloten met het beantwoorden van deelvraag 1. In hoofdstuk 3 wordt de theorie met betrekking tot CREM beschreven. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag 2. In hoofdstuk 4 wordt de onderzoeksmethodiek beschreven, waarbij wordt ingegaan op de enquête en casestudy. De relevante uitkomsten van dit onderzoek, waarbij CREM wordt getoetst op dagbesteding zal worden beschreven in hoofdstuk 5. In dit hoofdstuk zal ook het verband worden gelegd tussen de literatuur en de praktijk, hiermee zal deelvraag 3 beantwoord worden. In hoofdstuk 6 wordt het onderzoek afgesloten met het antwoord op de hoofdvraag, een conclusie, aanbevelingen en reflectie op het onderzoeksproces.

## 2. MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT

In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op het maatschappelijk kader, zorg in Nederland. Hierin worden in paragraaf 2.1 de wetswijzigingen en de manier van financiering van het zorgvastgoed uitgelicht. In paragraaf 2.2 wordt dagbesteding binnen de gehandicaptenzorg beschreven.

### 2.1 MAATSCHAPPELIJK KADER, ZORG IN NEDERLAND

Om in aanmerking te komen voor zorg, heeft een cliënt een zorgindicatie nodig. Deze zorgindicatie wordt afgegeven door de gemeente bij tijdelijke zorg krachtens de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) of door het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ) krachtens de Wet voor langdurige zorg (Wlz). Onder de Wlz gaat het veelal om zorg met een verblijf in een instelling (intramuraal) (CIZ, 2016). De Wlz onderscheidt zorgzwaartepakketten (ZZP). Een ZZP is afgestemd op de zorgbehoefte van de cliënt. Een laag ZZP indiceert een beperkte zorgvraag, een hoog ZZP indiceert een hogere zorgvraag.

Door de invoering van het scheiden van wonen en zorg hebben mensen met een licht ZZP, 1 tot en met 4, nu geen recht meer op een woonplek binnen de zorginstelling (intramuraal wonen) (Aedes-Actiz, 2013).

#### Verandering in wetgeving:

De zorginstellingen in Nederland zijn in grote mate afhankelijk van de wet- en regelgevingen die voor hun organisaties van toepassing zijn. Tot 2006 regelde het Bouwcollege, dat valt onder de Wet Ziekenhuisvoorzieningen (WZV), de bouw van intramurale zorgvoorzieningen voor patiënten. Indien het bouwcollege het bouwplan had goedgekeurd werden de rentelasten van de financiering tezamen met de afschrijvingskosten van het vastgoed vergoed op basis van nacalculatie. De rentelasten samen met de afschrijvingskosten vormen de kapitaallasten.

Zorginstellingen kregen jaarlijks op basis van nacalculatie het vastgoed vergoed. Het risico van financiering lag bij de overheid. Hierdoor waren voor een zorginstelling geen gevolgen voor de kapitaallastenvergoeding als een daling van het aantal bewoners of cliënten plaatsvond. Voor zorginstellingen was er geen noodzaak om de exploitatiekosten van het vastgoed te optimaliseren door te kijken naar opbrengsten en kosten van het vastgoed.

Vanaf 2006 is de overheid begonnen met het invoeren van een nieuw financieringsstelsel in de zorg. Er is tot 2018 een opbouw naar een integrale bekostiging door middel van de normatieve huisvestingscomponent als vergoeding voor vastgoed (NHC) (NZa, 2011).

#### Verandering in de wetgeving:

De overheid wil de doelmatigheid van financiële inzet in de zorg verhogen door meer marktwerking te creëren. Een van de doelstellingen om dit te realiseren is om alle zorgbehoevende mensen, waaronder verstandelijk gehandicapten, zo lang mogelijk thuis te laten wonen en de zorg betaalbaar te houden. Tot 2018 wordt deze doelstelling stapsgewijs steeds verder doorgevoerd. Deze scheiding gaat uit van het principe dat wonen en zorg apart worden gefinancierd. Een cliënt betaalt hierbij zelf voor het wonen, dit kan zowel huur als koop zijn. De zorg wordt apart gefinancierd via de Zorgverzekeringswet (Zvw) en de Wet langdurige Zorg (Wlz). Deze nieuwe invoering geldt niet alleen voor de verstandelijke gehandicaptenzorg (VG) maar ook voor andere sectoren in de zorg (Aedes-Actiz, 2013).

Per 1 januari 2015 is de oude Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) komen te vervallen en zijn deze taken ondergebracht in een drietal andere wetten. De nieuwe Wmo vormt samen met de jeugdwet, zorgverzekeringswet en de Wlz het nieuwe Nederlandse stelsel van zorg en welzijn. Bij het afschaffen van de AWBZ, zijn taken komen te vallen onder de nieuwe Wmo, die sinds 1 januari 2015 wordt uitgevoerd door de gemeenten. De gemeenten zijn nu verantwoordelijk om ouderen of mensen met een langdurige ziekte of handicap ondersteuning en begeleiding te bieden. Ook de financiering van de dagbesteding voor mensen valt onder de Wmo (VWS, 2016).

### Nieuwe financiering

Vanaf 2018 wordt de overgang gemaakt naar integrale tarieven waarbij voor zorg en vastgoed één gezamenlijk tarief gehanteerd wordt. Er kan door het ministerie van VWS worden besloten dat binnen het integrale tarief zichtbaar blijft welk deel er voor de zorg is en welk voor de huisvesting. De kapitaallastenvergoeding voor investeringen van gebouwen is dan onderdeel van het ZZP. Hierbij wordt de kapitaallastenvergoeding gekoppeld aan de productie van zorg en worden zorginstellingen zelf verantwoordelijk voor hun investeringen. De kapitaallastenvergoeding is onderdeel van het ZZP door de toevoeging van de normatieve Huisvestingscomponent (NHC). Zorginstellingen krijgen met deze nieuwe vorm van financiering de vrijheid om in vastgoed te investeren naar eigen inzicht. Hiermee kunnen zij beter aansluiten bij de wensen van cliënten. Bij deze nieuwe vorm van financieren worden instellingen wel geconfronteerd met het gevolg dat de vergoeding van de kapitaallasten afhankelijk wordt van de hoeveelheid geleverde zorg en wordt leegstand vanaf 2018 niet meer vergoed (NZa, 2012).

Dagbesteding voor verstandelijk gehandicapten wordt onder de Wlz vergoed op basis van het ZZP. Dagbesteding kan gezien worden als een vervanging van een werkweek. Verstandelijk gehandicapten maken gemiddeld negen dagdelen per werkweek gebruik van dagbesteding. Dit staat ongeveer gelijk aan een normale werkweek. Een zorginstelling krijgt dan ook standaard negen dagdelen vergoed voor huisvesting van dagbesteding van elke cliënt (NZa,2017a). De vergoeding aan kapitaallasten van dagbesteding varieert van €7,40 - € 10,71 per dagdeel afhankelijk van zorgzwaarte van de cliënt (NZa,2016). Hiermee zijn zorginstellingen verzekerd van een vast bedrag per cliënt, waarop zij hun investeringen berekenen. Zorginstellingen zullen voor de vastgoedontwikkeling zichzelf moeten overtuigen dat het om een gezonde businesscase gaat. Hierbij moeten zij zelf inschatten wat de toekomstige kasstromen zijn aan inkomsten en kosten en dragen hierbij zelf het risico (TNO, 2009). Zorginstellingen verwachten dat deze vergoeding voor negen dagdelen in de toekomst zal wijzigingen naar prestatiegerichte vergoeding. Dit ligt in het verlengde met het doel van de overheid om daadwerkelijk afgenomen zorg te financieren. Onduidelijk is hoe deze prestatie gemeten wordt en wat hiervan de consequenties zijn. Een mogelijkheid is dat een cliënt minder dagbesteding afneemt, dan ontvangt de zorginstelling minder geld voor de huisvesting van dagbesteding en vice versa.

Zorginstellingen moeten op zoek naar een passende aanpak voor dagbesteding. De vergoeding per zorgzwaarte staat vast ongeacht waar de cliënt dagbesteding afneemt en welke soort dagbesteding. Het integrale tarief geeft zorgaanbieders een prikkel om vastgoed te optimaliseren en er effectief mee om te gaan (College bouw ziekenhuisvoorzieningen, 2005). Om cliënten aan te trekken en te behouden is er druk op instellingen komen te staan. Om te concurreren moeten zij meer kwaliteit en aanbod bieden dan de concurrent. Hierbij kan een overschot aan (inflexibele) vierkante meters nadelig zijn voor de concurrentiepositie. Een vastgoedstrategie wordt van essentieel belang om investeringsrisico's op een verantwoorde wijze te kunnen nemen, waarbij vastgoed wordt gezien als een extra bedrijfsmiddel.

## 2.2 DAGBESTEDING

In deze paragraaf zal eerst worden ingegaan op dagbesteding.

De Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) hanteert onderstaande definitie van dagbesteding:

“Dagbesteding (ook dagactiviteit genoemd) en dagbehandeling is een structurele tijdbesteding met een welomschreven doel waarbij de cliënt actief wordt betrokken en die hem zingeving verleent”.

Onder dagbesteding/dagbehandeling wordt niet verstaan:

1. Een reguliere dag structurering die in de woon-/ verblijfssituatie wordt geboden;
2. Een welzijnsactiviteit zoals zang, bingo, uitstapjes et cetera.

“Dagbesteding zorgt voor ontwikkeling of voorkomt achteruitgang, zorgt voor een betere structuur, goed dag/nachtritme, minder eenzaamheid en meer sociale contacten” (Zorgbelang 2015 p.5).

In dagbesteding is onderscheid te maken in vier categorieën (Panteia 2006):

- Recreatie en educatie: activiteiten die primair gericht zijn op recreatie of educatie, met als doel zinvolle dagbesteding te geven, gericht op het behoud of ontwikkeling van vaardigheden.
- Vrijblijvende vorm van arbeidsmatige dagbesteding: activiteiten zijn gericht op het maken van producten voor de verkoop of het leveren van diensten. Hierbij is geen tijdsdruk voor de werkzaamheden. Wel zijn afspraken gemaakt over de aard van de activiteiten en de tijdstippen waarop dit uitgevoerd wordt, maar zijn er geen consequenties aan verbonden bij het niet nakomen.
- Niet vrijblijvende arbeidsmatige dagbesteding: activiteiten zijn gericht op het maken van producten voor de verkoop of het leveren van diensten. Hierbij wordt verwacht dat iedereen een eigen afgesproken bijdrage levert. Bij het niet nakomen kunnen er consequenties aan verbonden zijn.
- Toeleiding naar arbeid: activiteiten met als doel toeleiding naar (reguliere) arbeid, hiervoor wordt een termijn afgesproken waarbinnen dit moet plaatsvinden. Deze activiteiten zijn ook gericht op het maken van producten of het leveren van diensten. Hierbij worden eisen gesteld aan de kwalitatieve en kwantitatieve productie-eisen. Bij het niet nakomen kunnen daar consequenties aan zijn verbonden.

### Dagbesteding in de zorg

De doelgroep van de gehandicaptenzorg is zeer breed. Zo zijn er een groot aantal handicaps en combinaties van zowel motorische als verstandelijke beperkingen te onderscheiden. Binnen de gehandicaptenzorg zijn 29 ZPP's die onderverdeeld kunnen worden in zes subgroepen (tabel 2.1):

**Tabel 2.1 Subgroepen gehandicaptensector**

ZPP 1 VG t/m ZPP 7 VG	Verstandelijk Gehandicapt
ZPP 1 LVG t/m ZPP 5 LVG	Licht Verstandelijk Gehandicapt
ZPP 1 SGLVG	Sterk Gedragsgestoord Licht Verstandelijk Gehandicapt
ZPP 1 LG t/m ZPP 7 LG	Lichamelijk Gehandicapt
ZPP 1 ZGa t/m ZPP 4 Zga	Auditief Gehandicapt
ZPP 1 ZBGv t/m ZPP 5 ZGv	Visueel Gehandicapt

Dit onderzoek richt zich vooral op verstandelijk gehandicapten en licht verstandelijk gehandicapten. Het aantal mensen met een verstandelijke beperking is in Nederland niet exact te benoemen. Dit komt doordat er verschillende definities, methodes en populaties worden gebruikt. Mensen met een verstandelijke beperking vallen onder verschillende instanties waardoor het aantal lastig te bepalen is. Het Sociaal en Cultureel Planbureau

schat het aantal mensen met een verstandelijke beperking op 1,4 miljoen in 2013 (Volksgezondheidszorg, 2017). De verwachting is dat het aantal mensen met een verstandelijke beperking in de toekomst zal stijgen (Cardol & Meulenkamp, 2013).

Het College voor Zorgverzekeringen (CVZ) (2014) heeft een viertal hoofdelementen onderscheiden die op het niveau van de cliënt een belangrijke rol spelen bij het tot stand komen van passende dagbesteding. Deze vier hoofdelementen zijn: begeleidingsbehoefte, groep, fysieke ruimte en omgeving. Passende dagbesteding is de match tussen datgene wat de cliënt nodig heeft in combinatie met zijn of haar wensen (vraag) en de 'randvoorwaarden en kenmerken' waaraan de dagbesteding voldoet (aanbod). Vastgoed speelt een rol bij de fysieke ruimte en omgeving, deze twee zullen hieronder beschreven worden.

#### Fysieke ruimte:

De fysieke ruimte kan onderverdeeld worden in mobiliteit, toegankelijkheid, veiligheidsaspecten en faciliteiten. Voor mobiliteit geldt dat cliënten vanwege beperkingen moeilijk vervoerd kunnen worden, hierdoor is het belangrijk om dagbesteding dicht bij huis te kunnen faciliteren. Voor dagbesteding is het belangrijk dat de gebouwen toegankelijk zijn. Zo moet rekening worden gehouden met de aanwezigheid van voldoende bewegingsruimte en drempelloze vloeren voor rolstoelgebruikers (CVZ, 2014).

Voor cliënten is bescherming en het ervaren van veiligheid belangrijk. Zo kan de herkenbaarheid van de omgeving waarin dagbesteding plaatsvindt van invloed zijn op het welzijn van de cliënt. Het komt geregeld voor dat cliënten vragen om een besloten omgeving om zo een veiliger gevoel te ervaren. Hierbij valt te denken aan dagbesteding op een gesloten afdeling of door het gebruik van domotica om zo toezicht te houden op de cliënt.

Binnen dagbestedingslocaties kan het voorkomen dat faciliteiten aangepast moeten worden aan de behoefte en of Eigenschappen van de doelgroep. Zo hebben sommige cliënten behoefte aan rustruimtes en voor anderen moet de ruimte aangepast worden vanwege hun bijzondere beperkingen.

#### Omgeving:

De omgeving speelt een belangrijke rol bij het vastgoed bestemd voor dagbesteding. Zo zijn er bij mensen met een verstandelijk beperking vormen van dagbesteding waarbij cliënten in hun eigen omgeving deelnemen aan dagbesteding. Dit gebeurt veelal op een (instellings)terrein. Ook zijn er vormen van dagbesteding waarvoor juist nauwe verbinding nodig is met de omgeving. Er is een verschil tussen landelijke en stedelijke omgeving. De keuze voor de omgeving kan afhangen van de prikkelgevoeligheid van een cliënt (CVZ, 2014).

Dagbesteding kan plaatsvinden op verschillende soorten locaties. Zo kan dagbesteding plaatsvinden in een activiteitencentrum waar een combinatie van verschillende soorten dagbesteding gegeven wordt. Hier kunnen zowel recreatieve, educatieve als vrijblijvende arbeidsmatige activiteiten plaatsvinden. Elke activiteit vraagt om een specifiek aantal benodigde vierkante meters. Ook zijn er activiteitencentra waar de nadruk meer ligt op het aanbieden van arbeidsmatige activiteiten. Dit kan uitgevoerd worden in bijvoorbeeld een atelier, productiehal, magazijn, kantoor, restaurant en winkel. Daarnaast zijn er dagbestedingsactiviteiten die zich meer buiten afspelen, hieronder vallen een boerderij, kas en groenvoorzieningen.

De behoefte aan vastgoed verschilt per activiteit. TNO heeft in 2009 onderzoek gedaan naar de benodigde ruimte voor ondersteunende begeleiding per ZZP. Hierbij wordt uitgegaan van een basisoppervlakte per cliënt. Voor belevingsgerichte dagbesteding wordt uitgegaan van 15,7 m<sup>2</sup> en voor arbeidsmatige dagbesteding 21,2 m<sup>2</sup>. Een gebouw met arbeidsmatige dagbesteding heeft dus meer behoefte aan m<sup>2</sup> per cliënt dan een voor belevingsgerichte dagbesteding. De meeste instellingen willen zoveel mogelijk cliënten een dagbesteding aanbieden die aansluit bij hun wens en behoefte. Het aanbod is hierdoor veelal gevarieerd, ook bieden zij diversiteit aan omdat cliënten tegenwoordig een grotere keuzevrijheid hebben (Movisie, 2010).

In het verleden droegen zorginstellingen geen risico met hun vastgoed voor de dagbestedingsactiviteiten, nu moeten ze ervoor zorgen dat hun vastgoed rendabel en exploiteerbaar blijft. Door de verandering in de wetgeving vindt binnen het zorgvastgoed een verschuiving plaats van een passief naar actief vastgoedbeheer.

### 2.3 CONCLUSIE

Dit hoofdstuk geeft antwoord op deelvraag 1: Wat zijn de ontwikkelingen van dagbesteding binnen de gehandicaptenzorg op het gebied van wetgeving en financiering?

In de afgelopen jaren zijn diverse wetwijzigingen doorgevoerd waardoor zorginstellingen anders moeten omgaan met het vastgoed dat zij in bezit hebben. Het nacalculatorisch denken over gebouwen en voorzieningen moet plaats maken voor een systeem waarbij alleen een vergoeding wordt ontvangen voor een afgenomen product per dagdeel. Waar zorginstellingen voorheen risicoloos vastgoed konden aantrekken, is het nu van groot belang dat het vastgoed rendabel en exploiteerbaar is. Tot 2018 vindt er nog 15% nacalculatie plaats op de kapitaallasten van vastgoed. Vanaf 2018 zijn zorginstellingen volledig zelf verantwoordelijk voor de kapitaallasten en investeringen in het vastgoed. Dit geldt voor alle sectoren binnen de zorg.

Dagbesteding kan plaatsvinden in verschillende gebouwen met verschillende soorten activiteiten. De norm per vierkante meter voor belevingsgerichte dagbesteding is met 15,7m<sup>2</sup> lager dan voor arbeidsmatige dagbesteding met 21,2 m<sup>2</sup>. De vergoeding van kapitaallasten voor dagbesteding varieert van € 7,40 tot € 10,71 per dagdeel, wat afhangt van de zwaarte van de cliënt en is onafhankelijk van het soort dagbesteding gegeven wordt.

### 3. CORPORATE REAL ESTATE MANAGEMENT

Dit hoofdstuk gaat in op de theorie rondom het begrip Corporate Real Estate Management (CREM). In de eerste paragraaf wordt de theorie omtrent CREM behandeld en in de tweede paragraaf wordt een link gelegd tussen CREM en vastgoed bestemd voor dagbesteding, waar invulling wordt gegeven aan deelvraag 2 van dit onderzoek:

Deelvraag 2: In hoeverre kan CREM bijdragen om het vastgoed bestemd voor dagbesteding optimaal in te zetten?

#### 3.1 THEORIE CORPORATE REAL ESTATE MANAGEMENT

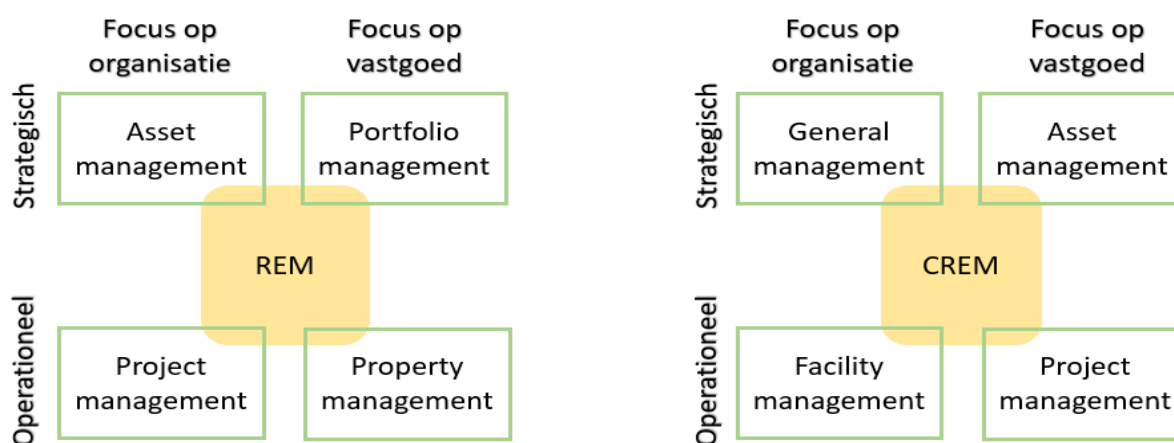
In de literatuur staat strategisch vastgoedmanagement bekend als Corporate Real Estate Management (CREM). CREM heeft als doel om het vastgoed af te stemmen op het primaire bedrijfsproces van de organisatie. Hierbij wordt de vastgoedstrategie ontwikkeld om het vastgoed optimaal te laten aansluiten bij de activiteiten en processen binnen de organisatie (Arkesteijn, 2009).

Een veelvuldig gehanteerde definitie van CREM is:

”Het managen van een vastgoedportefeuille van een onderneming en afstemmen van diensten op de corebusiness (primaire processen), opdat een maximale toegevoegde waarde wordt bereikt voor de business hetgeen bijdraagt aan de overall performance van de onderneming.”

(Dewulf et al., 2000)

Een andere veelgebruikte vastgoedstrategie naast CREM is Real Estate Management (REM) (Dewulf et al., 2000). Dewulf et al. (2000) ordenen de vier managementtaken van CREM op niveau (strategisch of operationeel) en op focus (organisatie of vastgoed). In figuur 3.1. wordt het verschil weergegeven tussen REM en CREM.



Figuur 3.1: Verschil tussen REM en CREM (Dewulf et al., 2000)

Het grootste verschil tussen REM en CREM is het doel van vastgoed binnen de organisatie.

- REM focust op een optimale afstemming tussen de financiële vraag van de organisatie en het vastgoed. REM richt zicht hiermee op de eigenaar van vastgoed (De Jonge, 1996).
- CREM focust op de optimale balans tussen vraag van de organisatie en het aanbod van vastgoed. Hiermee richt CREM zich op de gebruikers van het vastgoed (De Jonge, 1996).

Resumerend is CREM gericht op de gebruiker van het vastgoed en REM op de eigenaar.



Dit onderzoek gaat over zorginstellingen waarbij het vastgoed bedoeld is om het primaire proces, het verlenen van zorg, te ondersteunen en niet om zoveel mogelijk rendement uit het vastgoed te halen. Hiermee benaderen zorginstellingen het vastgoedbeleid vanuit de CREM-strategie en niet vanuit de eerder omschreven REM-strategie (Crassee & Klarenbeek, 2011).

Het belang van de combinatie van een vastgoedstrategie met de ondernemingsstrategie wordt onderbouwd in de onderzoeken van Nourse en Roulac (1993), De Jonge (2002), Scheffer et al. (2006) Lindholm et al. (2009) en Van der Voordt & Van der Zwart (2011). In die onderzoeken wordt benoemd dat CREM, door een optimale afstemming van de vastgoedportefeuille, een bijdrage kan leveren aan het creëren van een toegevoegde waarde gezien de behoefte van de organisatie. Binnen CREM zijn diverse theoretische modellen ontwikkeld. Deze theorieën liggen in elkaars verlengde en bieden voor dit onderzoek een uitgangspunt om inzicht te krijgen in de relatie tussen de ondernemingsstrategie en de vastgoedstrategie. De theorieën draaien om de volgende drie hoofdkernen:

1. De ondernemingsstrategie
2. De vastgoedstrategie
3. De koppeling tussen deze twee strategieën.

#### 1. De ondernemingsstrategie:

In het overzicht van Nourse & Roulac (1993) wordt een verband gelegd tussen de ondernemingsstrategie, vastgoedstrategie en de operationele beslissingen betreffende het vastgoed. Nourse & Roulac (1993) hanteren acht vastgoedstrategieën die gekoppeld kunnen worden aan de ondernemingsstrategie. Om deze vastgoedstrategieën te kunnen koppelen aan de onderneming wordt door Tregoe en Zimmerman (1980) de ondernemingsstrategie vertaald in negen 'drijvende krachten' (tabel 3.1). Deze negen mogelijke drijvende krachten worden in het overzicht van Nourse & Roulac (1993) uiteengezet en kunnen worden gebruikt als kapstokbegrip voor het ontwikkelen van een strategisch raamwerk (Singer, 2009). Nourse & Roulac gaan ervan uit dat een organisatie zich laat leiden door één van deze drijvende krachten. Door Scheffer et al. (2006) wordt ervan uit gegaan dat een organisatie zich door één drijvende kracht of een combinatie van de drijvende krachten laat leiden.

**Tabel 3.1: Drijvende krachten Bron: Nourse & Roulac (1993)**

Drijvende kracht:	Organisatiestrategie is gericht op:
1. Aangeboden producten	Het aanbieden/ontwikkelen van producten/productenlijnen.
2. Behoeftte van de markt	Het aanbieden/ontwikkelen van producten/diensten ten behoeve van een specifieke markt of marktsegment.
3. Technologie	Het aanbieden/ontwikkelen van producten/diensten van beschikbare technische kennis en expertise binnen een organisatie.
4. Productiecapaciteit	Producten die als gevolg van de aanwezige productiecapaciteit mogelijk zijn.
5. Verkoopmethode	Het verkopen van producten of diensten.
6. Distributiemethode	Producten/diensten die als gevolg van het distributiesysteem mogelijk zijn.
7. Natuurlijke bronnen	Producten/diensten die kunnen worden geleverd als de gevolg van het bezit van grondstoffen.
8. Omvang/groei	Producten/diensten die groei opleveren conform de doelstellingen van de organisatie.
9. Rendement/winst	Producten/diensten die rendement opleveren conform de doelstellingen van de organisatie.

#### 2. De vastgoedstrategie

In de onderzoeken van Nourse en Roulac (1993), De Jonge et al. (2002), Scheffer et al. (2006), Lindholm et al. (2009) en Van der Voordt & Van der Zwart (2011) worden verschillende vastgoedstrategieën benoemd die kunnen bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen.

Deze onderzoeken hebben onderling veel overeenkomsten. Van der Voordt & Van der Zwart (2011) hebben de vastgoedstrategieën (zie bijlage 1) samengevat in negen vastgoedstrategieën voor ziekenhuizen:

**Tabel 3.2 Vastgoedstrategieën: Van der Voordt & Van der Zwart (2011)**

<b>Negen vastgoedstrategieën van CREM</b>
1. Imago ondersteunen
2. Cultuur verbeteren
3. Innovatie stimuleren
4. Kosten verlagen
5. Financieringspositie vergroten
6. Risico's beheersen
7. Gebruikers tevredenheid
8. Productiviteit verbeteren
9. Flexibiliteit verbeteren

In dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van de vastgoedstrategieën van Van der Voordt & Van der Zwart (2011). Deze vastgoedstrategieën richten zich op zorgvastgoed, namelijk ziekenhuizen. In dit onderzoek zal worden gekeken in welke mate de vastgoedstrategieën van Van der Voordt & Van der Zwart (2011) geschikt is voor dagbesteding. In paragraaf 3.2 worden deze vastgoedstrategieën verder uitgewerkt.

### 3. De koppeling organisatiedoelstellingen en vastgoedstrategie.

Bij de ondernemingsstrategie en de vastgoedstrategie zijn de verschillende mogelijke organisatiedoelstellingen en bijbehorende vastgoedstrategieën benoemd. Nourse & Roulac (1993) zijn de grondleggers van de CREM-theorie en hebben in hun overzicht getracht de organisatiedoelstellingen te koppelen aan de vastgoedstrategie. Scheffer et al. 2006 hebben het overzicht van Nourse & Roulac (1993) geoperationaliseerd door het ontwikkelen van een meetinstrument. Hierbij worden de drijvende krachten van de organisatie uit paragraaf 3.1 gekoppeld aan de vastgoedstrategieën van het vastgoed. Het meetinstrument wordt in bijlage 1.1 weergegeven waarbij gebruik wordt gemaakt van de theorie van De Jonge (2002) en is uitgebreid met het overzicht van Struthman (2012), zodat alle negen toegevoegde waarden gekoppeld worden.

De koppeling tussen de organisatiedoelstellingen (drijvende krachten) en vastgoedstrategieën (toegevoegde waarden) worden in dit overzicht niet onderbouwd. Om deze koppeling te kunnen onderbouwen heeft Singer et al. (2008) een driestappenplan ontwikkeld die deze koppeling meetbaar maakt:

1. Bepaling van de prestatie van het vastgoed.
2. Bepaling van de prestatie van de organisatiedoelstellingen.
3. Afstemming tussen het vastgoed en organisatiedoelstellingen.

In stap 1 wordt de toegepaste vastgoedstrategie vastgesteld. In verschillende vastgoedstrategieën worden de diverse meetbare indicatoren getoetst en laten uiteindelijk een score zien. De score hangt samen met de mate waarin de meetbare indicator wordt benut. Vervolgens wordt het mogelijk om voor iedere categorie van de strategieën een totaalscore te berekenen. De behaalde score wordt vervolgens als percentage van de maximaal te behalen score uitgedrukt. Door middel van de berekende percentages kan duidelijk worden gemaakt waar de focus van de huidige vastgoedstrategie ligt. Dit resulteert in een score per toegevoegde waarde.

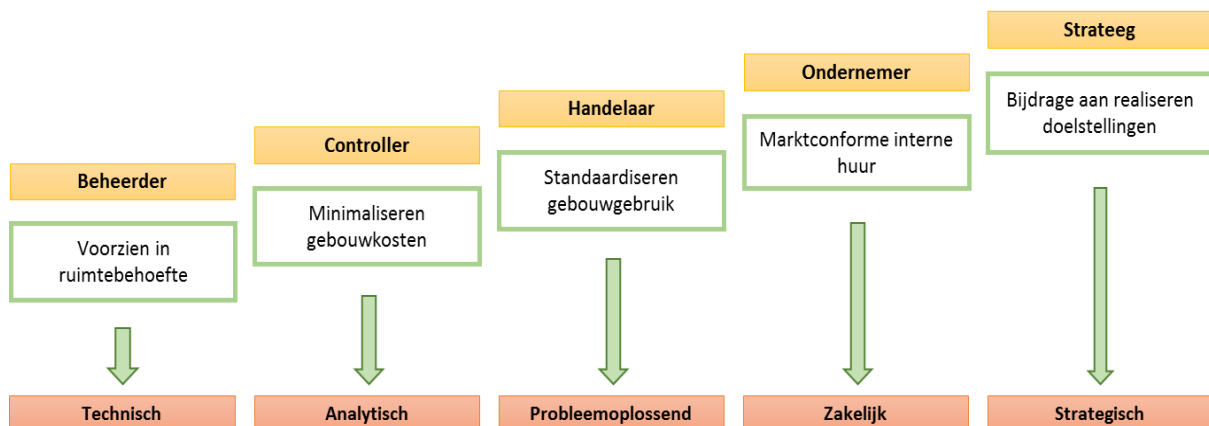
Stap 2 bestaat uit het inkleuren van cirkels, in iedere cirkel is een drijvende kracht weergegeven. Een relatief belangrijke drijvende kracht wordt volledig ingekleurd een relatief onbelangrijke drijvende kracht wordt niet ingekleurd. Zo ontstaat een helder overzicht van belangrijke en minder belangrijke stuwende krachten.

Vervolgens wordt in stap 3 door middel van een koppelschema de organisatiedoelstelling gekoppeld aan de vastgoedstrategie. Hiermee wordt beoordeeld in hoeverre de prioritering van de drijvende krachten van de organisatie overeenkomen met de prioritering van de vastgoedstrategieën. Een voorbeeld van de uitwerking van dit stappenplan is terug te vinden in bijlage 1 figuur B1.

### 3.2 ONTWIKKELSTADIA EN CREM INDICATOREN

Door de overgang naar prestatiebekostiging in de zorg, zoals vermeld in hoofdstuk 2.1, wordt het voor zorginstellingen belangrijk om inzicht te krijgen in de kosten en de uitgaven van het vastgoed (Putters, 2003). In het verleden werden vastgoedbeslissingen vaak reactief genomen door de vraag naar vastgoed of veranderingen in techniek of werkwijze. De technische of facilitaire dienst zorgde ervoor dat deze wijzigingen op operationeel niveau werden doorgevoerd. Indien vastgoedbeslissingen niet afgestemd zijn op de ondernemingsstrategie kan dit hogere onderhoudskosten, overtollig vastgoed en verborgen reserves tot gevolg hebben (Dewulf et al. 2000). Tot 2018 bevindt de manier van financiering van het zorgvastgoed zich in een overgangsfase. Om de continuïteit te waarborgen, zullen zorginstellingen vastgoed op een meer strategische manier moeten gaan benaderen (College bouw zorginstellingen, 2006). Op deze manier kunnen hier beslissingen over genomen worden op strategisch niveau. Joroff et al. (1993) beschrijven vastgoed als het vijfde bedrijfsmiddel, naast kennis, mensen, technologie en kapitaal. Het is één van de middelen om organisatiedoelen te behalen. Vastgoed draagt bij aan de prestatie van de gehele organisatie. Deze verandering heeft invloed op de manier waarop zorginstellingen met hun vastgoed om moeten gaan, zowel qua inhoud als qua aansturing. Dit heeft ook gevolgen voor het vastgoed van dagbesteding. Het is nu nog meer nodig dan voorheen om een vastgoedstrategie te ontwikkelen om het vastgoed exploitbaar te houden en aan te laten sluiten op de behoeften van de cliënten zoals in CREM wordt getracht.

Binnen CREM geldt dat de mate waarin een organisatie in staat is om beslissingen te nemen over het vastgoed, bepalend is voor de mate waarin het vastgoed kan bijdragen aan het primaire proces. Joroff et al. (1993) hebben een overzicht ontwikkeld waarin inzichtelijk wordt gemaakt in welk van de vijf stadia een vastgoedorganisatie zich kan bevinden: beheerder, controller, handelaar, ondernemer of strateeg (figuur 3.2).



Figuur 3.2: Ontwikkelingsstadia van de vastgoedorganisatie (Joroff et al. 1993)

In de ontwikkelstadia wordt ervan uit gegaan dat een organisatie een transformatie doorloopt waarbij de vastgoedorganisatie vanuit haar beheerdersrol transformeert naar een bedrijfs onderdeel dat (strategische) toegevoegde waarde levert (Joroff et al., 1993; Dewulf et al., 2000).

#### Beheerder:

In dit stadium richten vastgoedorganisaties zich op het organiseren van de dagelijkse huisvestingsbehoefte om het primaire proces te ondersteunen door het bieden van passende huisvesting. De beheerder behandelt aanbodgestuurd.

#### Controller:

Organisaties die zich in dit stadium bevinden zijn bezig met het minimaliseren van de huisvestingslasten. Dit doen zij door te kijken naar de dagelijkse huisvestingsbehoefte vanuit het perspectief van de beheerder.

### Handelaar:

Het bieden van optimale huisvesting door het verbinden van vraag en aanbod gebeurt door vastgoedorganisaties die zich in het stadium van handelaar bevinden. De handelaar is vraag gericht, adviseert en handelt proactief.

### Ondernemer:

Vastgoedorganisaties in deze fase bekijken het huisvestingsvraagstuk in totaliteit van de portefeuille in plaats van op individueel objectniveau. Zo wordt getracht waarde toe te voegen aan de gehele organisatie.

### Strateeg:

De vastgoedorganisatie anticipeert met het huisvestingsbeleid op het organisatiebeleid en draagt zo positief bij aan de gehele onderneming. De beslissingen in dit stadium zijn strategisch van aard.

De ontwikkelstadia van Joroff et al. (1993) maakt het mogelijk om de vastgoedorganisatie van zorginstellingen in te delen in één van de vijf stadia. Als een organisatie van stadium verandert neemt het de kennis van het vorige stadium mee en verandert de focus van de organisatie.

Het vastgoed van zorginstellingen is bedoeld om het primaire proces, het verlenen van zorg, te ondersteunen. Het primaire bedrijfsproces van een zorginstelling heeft vastgoed nodig om dit te kunnen uitvoeren. Een zorginstelling zorgt dus voor de vraag naar specifiek vastgoed. De vraag naar vastgoed kan veranderen door aanpassingen in het bedrijfsproces of door een verandering in de economische of juridische situatie. Door bijvoorbeeld veranderingen in de wetgeving, kan een toename of afname ontstaan in de vraag naar vastgoed. Bij CREM staan primaire bedrijfsprocessen centraal en wordt door middel van strategisch vastgoedbeleid, het vastgoed dusdanig opgesteld dat dit in zijn geheel een bijdrage kan leveren aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen (Olde Bijvank, 2009).

Dit onderzoek richt zich, zoals vermeld in de afbakening op vijf van de negen vastgoedstrategieën, te weten: imago ondersteunen, gebruikerstevredenheid verhogen, cultuur veranderen, flexibiliteit verhogen en productiviteit verhogen. Om deze vijf vastgoedstrategieën operationeel te maken hebben verschillende onderzoeken meetbare indicatoren gedefinieerd:

### Imago ondersteunen

Het gebruik van gebouwen als marketinginstrument kan gezien worden als toegevoegde waarde van het vastgoed. De identiteit en het imago van de onderneming kunnen positief worden beïnvloed door de uitstraling en concurrentievoordeel op te leveren doordat specifieke kenmerken van de locatie of het ontwerp van het gebouw klanten/cliënten en medewerkers aantrekken. Organisaties moeten zich profileren op de markt, waarbij meerdere aanbieders actief zijn. Zorginstellingen zullen zich moeten onderscheiden om te kunnen concurreren met andere zorginstellingen. Deze meetbare indicatoren zijn samengevat in tabel 3.3 (De Jonge, 1996; Lindholm & Leväinen, 2006; Lindholm et al., 2009, Van der Voordt, 2016).

**Tabel 3.3 Vastgoedstrategie imago ondersteunen**

Meetbare indicatoren:	Bron:
Uitstraling van het gebouw	(Lindholm et al., 2009).
Design en faciliteiten	(Van der Voordt, 2016).
Aantrekkingskracht	(De Jonge, 1996).
Locatie en bereikbaarheid	(Lindholm et al., 2009) (Van der Voordt, 2016).
Duurzaamheid	(Lindholm & Leväinen, 2006).

Bron: eigen bewerking

### Cultuur verbeteren

De cultuur kan worden verbeterd door (informele) faciliteiten in een gebouw aan te brengen waardoor medewerkers en leidinggevendenden eenvoudig met elkaar in contact komen. Dit kan bevorderd worden door de ligging op een terrein of de indeling van het gebouw. Door het creëren van moderne werkplekconcepten wordt efficiënt werken en communiceren volgens moderne maatstaven gestimuleerd. In tabel 3.4 worden de meetbare indicatoren van cultuur verbeteren weergegeven (Nourse & Roulac, 1993; Lindholm & Leväinen, 2006; Van der Voordt, 2013; Van der Voordt, 2016).

Tabel 3.4 Vastgoedstrategie cultuur verbeteren

Meetbare indicatoren:	Bron:
Communicatie	(Nourse & Roulac, 1993).
Moderne werkplekconcepten	(Lindholm & Leväinen, 2006) (Van der Voordt, 2016).
Informele faciliteiten	(Van der Voordt, 2013).

Bron: eigen bewerking

### Gebruikerstevredenheid verhogen

Werkomgeving verbeteren door te sturen op een functionele, comfortabele en aangename werkplek, rekening houdend met de behoefte van de medewerkers en cliënten en hun voorkeuren. Dit is een van de meetbare aspecten zoals in tabel 3.5 wordt weergegeven voor de vastgoedstrategie gebruikerstevredenheid verhogen. Tevredenheid van cliënten en medewerkers wordt vaak gezien als een belangrijk streefdoel in een organisatie. Dit kan door onder andere hoge kwaliteit en faciliteiten aan te bieden (Nourse & Roulac, 1993; Lindholm et al., 2009; Lindholm & Leväinen, 2006; van der Voordt & Van der Zwart, 2013). In de zorg wordt al gebruik gemaakt van prestatiebekostiging, hierin wordt bijgehouden door zorgverzekeraars hoe instellingen presteren op tevredenheid van medewerkers en cliënten en het leveren van zorg (Rijksoverheid, 2017).

Tabel 3.5 Vastgoedstrategie gebruikerstevredenheid verhogen

Meetbare indicatoren:	Bron:
Werkomgeving	(Lindholm et al., 2009).
Faciliteiten	(Van der Voordt & Van der Zwart, 2013) (Nourse & Roulac, 1993).
Gebouwen en locaties	(Lindholm & Leväinen, 2006).

Bron: eigen bewerking

### Productiviteit verhogen

In tabel 3.6 worden de meetbare indicatoren van productiviteit verhogen aangeduid. Zo kan door het op een juiste manier inzetten van huisvesting, diensten en middelen efficiënter en effectiever gewerkt worden. Een voorbeeld hierbij is het inzetten van domotica zodat de productiviteit verhoogd kan worden. Voorkom verloren tijd door onderbrekingen en beperk de tijd die nodig is voor het reizen tussen de verschillende locaties. Een prettig en gezond binnenklimaat helpt de productiviteit te verhogen. Ook het digitaliseren van documentatie en het gebruik van smartphones en apps kunnen bijdragen aan het verhogen van de productiviteit. Productiviteit heeft niet alleen betrekking op het gebouw van de zorginstelling, maar ook op een terrein waarvan het gebouw onderdeel kan zijn. De indeling van een terrein kan ook worden geoptimaliseerd om zo de productiviteit te verhogen (De Jonge, 1996; Lindholm & Leväinen, 2006; Van der Voordt & Van der Zwart, 2013).

Tabel 3.6 Vastgoedstrategie productiviteit verhogen

Meetbare indicatoren:	Bron:
Efficiënter en effectiever werken	(De Jonge, 1996) (Lindholm & Leväinen, 2006).
Werkklimaat	(Lindholm & Leväinen, 2006).
Digitalisatie	(Van der Voordt & Van der Zwart, 2013).

Bron: eigen bewerking

## Flexibiliteit verbeteren

Tabel 3.7 geeft de meetbare indicatoren van flexibiliteit verbeteren weer. Toekomstig bouwen met hoge mate van flexibiliteit is door de dynamiek van de zorg van belang. Een flexibel gebouw is eenvoudig te transformeren en aan te passen naar de wensen van de gebruiker. Als een gebouw eenmaal flexibel is, dan zijn er minder hoge kosten wanneer het voor ander gebruik ingezet wordt. Voorbeelden waarop een zorginstelling flexibiliteit kan inbouwen zijn: organisatorisch kan flexibiliteit het vergroot worden door meerdere doelgroepen te huisvesten of bijvoorbeeld de openingstijden te verruimen. Op juridisch vlak kan flexibiliteit worden vergroot door een mix te creëren van eigendom, huur en lease en onderhandeling over korte-termijn contracten (Twynstra Gudde, 2007). Ook door uitwisselbaarheid van ruimtes te vergroten (standaardisatie) kan flexibiliteit verbeterd worden (Nourse & Roulac, 1993; De Jonge, 1996; Lindholm & Leväinen, 2006; Van der Voordt, 2016)

**Tabel 3.7 Vastgoedstrategie flexibiliteit verbeteren**

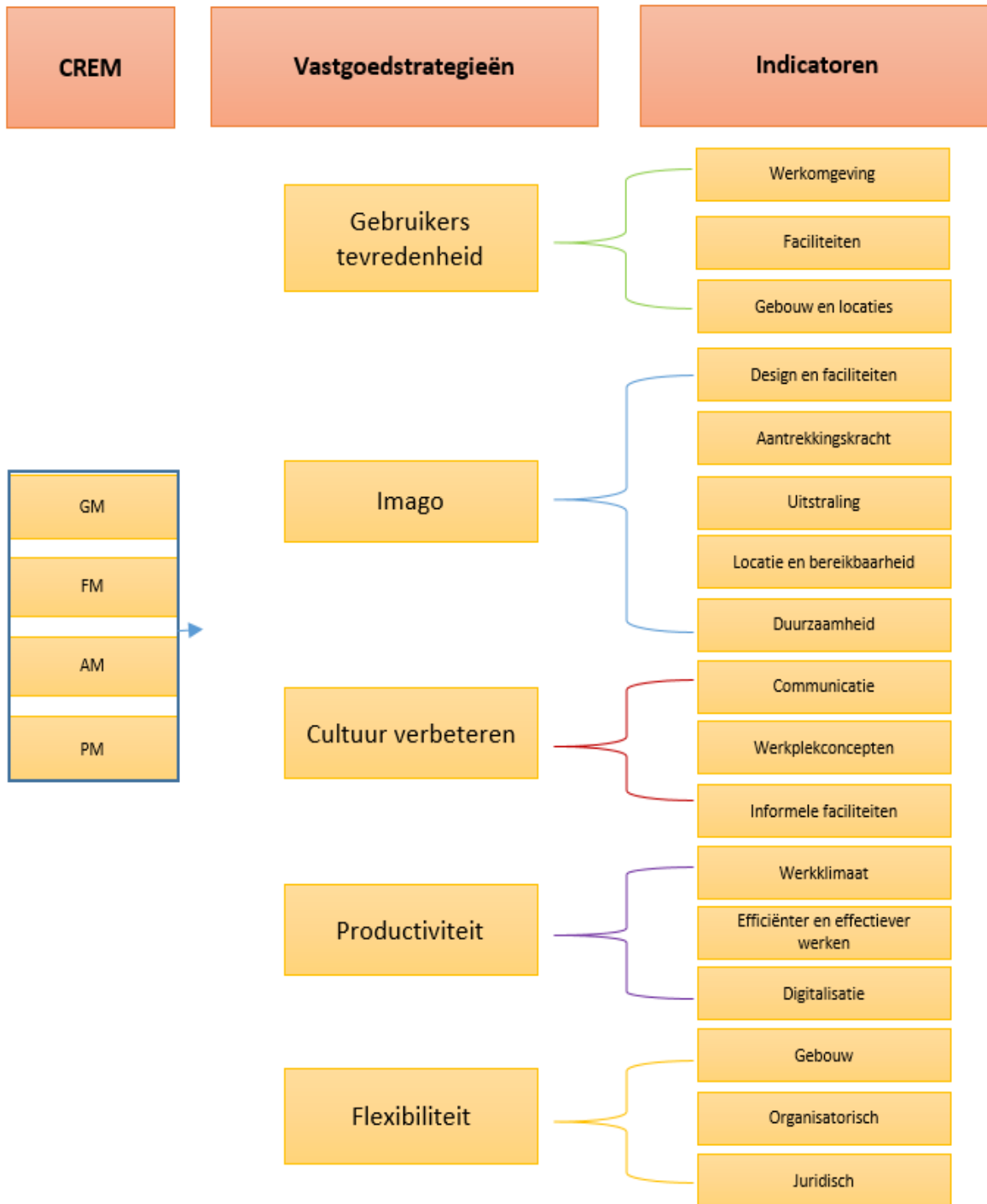
Meetbare indicatoren:	Bron:
Gebouw	(Nourse & Roulac, 1993) (De Jonge, 1996).
Organisatorisch	(De Jonge, 1996).
Juridisch	(De Jonge, 1996) (Lindholm & Leväinen, 2006) (Van der Voordt, 2016).

Bron: eigen bewerking

## 3.3 CONCLUSIE

In dit hoofdstuk is CREM uiteengezet door doelstellingen van een organisatie te koppelen aan vastgoedstrategieën. Hiermee kan deelvraag 2: In hoeverre kan CREM bijdragen om het vastgoed bestemd voor dagbesteding optimaal in te zetten? beantwoord worden. Uit de literatuur ontstaat een overzicht (figuur 3.3) waarbij aan de hand van meetbare indicatoren door zorginstellingen getoetst kan worden of een vastgoedstrategie een bijdrage kan leveren aan het primaire proces van een organisatie. Dit overzicht bestaat uit negen vastgoedstrategieën, die een toegevoegde waarde kunnen leveren voor een organisatie. Niet alle negen vastgoedstrategieën zijn te toetsen onder begeleiders van dagbestedingsactiviteiten. In dit onderzoek wordt daarom getoetst op de vastgoedstrategieën waarover medewerkers wel iets kunnen zeggen over de bijdrage aan het primaire proces. De vijf vastgoedstrategieën die in dit onderzoek op hun waarde getoetst worden zijn: Imago ondersteunen, cultuur verbeteren, gebruikerstevredenheid verhogen, flexibiliteit verbeteren en productiviteit verbeteren.

Overzicht:



Figuur 3.3 Overzicht strategisch vastgoedmanagement. Bron: Eigen bewerking

## 4. ONDERZOEKSMETHODIEK

Om de doelstelling van dit onderzoek te realiseren wordt door middel van een enquête en een enkelvoudige casestudy nagegaan of de behandelde CREM-benadering van toepassing is op dagbesteding. In paragraaf 4.1 wordt de onderzoeksmethode toegelicht. In paragraaf 4.2 wordt de afbakening vermeld waarna in paragraaf 4.3 de casestudy wordt toegelicht. In paragraaf 4.4 wordt de selectie en populatie van de enquête besproken. Afsluitend wordt de responsanalyse in paragraaf 4.5 behandeld.

### 4.1 ONDERZOEKSMETHODE

Om de laatste deelvraag en vervolgens de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, wordt kwantitatief en kwalitatief onderzoek uitgevoerd. De laatste deelvraag zal door middel van een enkelvoudige casestudy beantwoord worden. Een enkelvoudige casestudy is één van de mogelijkheden bij het uitvoeren van een verkennend onderzoek. Dit wordt uitgevoerd bij de grootste zorginstelling voor verstandelijk gehandicapten. Bij deze casestudy worden antwoorden verkregen door het uitzetten van een enquête. Onderzoek door middel van een enquête is een gestructureerde methode van dataverzameling. De vraagstelling staat namelijk van tevoren vast. Bij de dataverzameling door middel van een enquête worden open vragen beperkt en antwoorden worden vaak gegeven op basis van antwoordschalen. Hierbij kan het gaan van helemaal niet eens tot helemaal mee eens. Er is gebruik gemaakt van een online in te vullen enquête die via de e-mail is verspreid naar zorgmanagers, verkregen van de administratieve afdeling. Door een online enquête met grotendeels vooraf vastgestelde antwoordmogelijkheden, is het invullen van de enquête toegankelijker gemaakt. Daarnaast biedt een online vorm van een enquête meer privacy ten opzichte van een interview en de mogelijkheid om de antwoorden rustig terug te lezen en eventueel de enquête aan te vullen of te wijzigen.

De enquête betrof in totaal 36 vragen (zie bijlage 2), waarbij wordt nagegaan in hoeverre de CREM-indicatoren belangrijk zijn voor dagbesteding. Er wordt ingegaan op vijf vastgoedstrategieën van CREM, het soort dagbesteding en eigenschappen van het gebouw en de omgeving. Deze gegevens zijn gebruikt om de verschillende soorten vastgoed, voor dagbesteding, te vergelijken. In de volgorde van de enquêtevragen is gekozen om te beginnen met vragen over het gebouw waarin dagbesteding gegeven wordt en welk soort dagbesteding hier plaatsvindt. Hierna worden vragen gesteld over de omgeving van het gebouw en het terrein waarop dagbesteding zich kan bevinden. In de laatste vragen is gevraagd of de respondenten de meetbare indicatoren van CREM willen prioriteren op basis van wat medewerkers belangrijk vinden als het gaat om dagbesteding. Hierdoor wordt inzichtelijk waar medewerkers waarde aan hechten. De vragen bestaan uit zowel open als gesloten vragen. De gesloten vragen kunnen veelal beantwoord worden door een vijf-puntenschaal van Likert of aan de hand van multiplechoicevragen.

De vragen kunnen herleid worden tot de indicatoren van de vastgoedstrategieën van CREM. De antwoorden van de enquête kunnen dan ook gekoppeld worden aan de CREM-benadering. De vragenlijst is bijgevoegd in bijlage 2.

### 4.2 AFBAKENING

Voor het onderzoek naar de toegevoegde waarde van vastgoed is er met behulp van een enquête getoetst of CREM toepasbaar is op vastgoed bestemd voor dagbesteding. Zoals beschreven in paragraaf 4.1 wordt dit getoetst onder de medewerkers van dagbestedingslocaties. Uit het negen punten overzicht uit paragraaf 3.2 kunnen vijf vastgoedstrategieën van CREM getoetst worden bij medewerkers. De overige vier vastgoedstrategieën zijn niet geschikt om te toetsen onder medewerkers op dagbestedingslocaties. Dit onderzoek beperkt zich tot medewerkers, waarbij de andere vier strategieën (gericht op het management) buiten dit onderzoek vallen.



## 4.3 CASESTUDY

In deze paragraaf wordt eerst zorginstelling 's Heeren Loo (sHL) geïntroduceerd, hierna een koppeling gemaakt tussen de organisatiedoelstellingen uit hoofdstuk 3 en de organisatiedoelstellingen van sHL. Aan deze organisatiedoelstellingen worden de meetbare indicatoren gekoppeld. Door deze koppeling te maken wordt er duidelijk welke vastgoedstrategieën een bijdrage kunnen leveren aan de doelstellingen van sHL. De meetbare indicatoren worden getoetst door middel van het afnemen van een enquête om te kijken of het vastgoed bestemd voor dagbesteding gezien wordt als toegevoegde waarde en in hoeverre het vastgoed van sHL nu aansluit bij dit CREM-overzicht.

### 's Heeren Loo Zorggroep

Deze enkelvoudige casestudy vindt plaats bij zorginstelling 's Heeren Loo. Stichting 's Heeren Loo zorggroep (sHL) is de grootste zorgaanbieder in Nederland, die zorg aanbiedt aan mensen met een verstandelijke beperking. De organisatie levert persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding, verblijf en behandeling. De 14 regio's van sHL bieden zorg dichtbij huis en waar wenselijk of nodig werken zij samen met de andere regionale zorgaanbieders. sHL heeft ongeveer 9.000 cliënten intra- of extramuraal, die wonen, werken, leren en ontspannen in circa 1.000 gebouwen. Zij worden daarbij ondersteund door meer dan 13.000 medewerkers (8300 fte) en 4.000 vrijwilligers. Binnen deze vastgoedportefeuille zijn circa 140 gebouwen bestemd voor dagbesteding. De dagbestedingsgebouwen binnen de portefeuille variëren van bouwjaar, eigendomsvorm, grootte, type omgeving, ligging en activiteit. Hierdoor is er een gevarieerd aanbod in dagbesteding.

De strategische focus van de 's Heeren Loo Zorggroep:

'Verbetering van de kwaliteit van bestaan voor de cliënten en verhoging van de kwaliteit van onze medewerkers. Van belang hierbij is dat iedereen, ongeacht zijn functie binnen de organisatie, gericht is op het verbeteren van de kwaliteit van zorg, altijd en overal.' Bron: 's Heeren Loo (2014)

In haar strategische koers (2014-2017) richt sHL zich op mensen met een verstandelijke beperking, met of zonder lichamelijke beperking en hun sociale en professionele context. Vanuit deze focus wil sHL een bijdrage leveren waarin sHL ondersteunt met kennis, praktische ondersteuning en/of in het uiterste geval het volledig overnemen van de zorg.

### Organisatiedoelstellingen 's Heeren Loo Zorggroep

Zorgaanbieder 's Heeren Loo heeft een zestal organisatiedoelstellingen opgesteld voor 2017. In tabel 4.1 zijn deze weergegeven met een korte toelichting. De uitgebreide toelichting is opgenomen in bijlage 3.

**Tabel 4.1 Organisatiedoelstellingen sHL 2017**

Organisatiedoelstellingen	Korte toelichting
1. Optimaliseren complexe zorg	Voorkeursaanbieder zijn en kwaliteit blijven verbeteren.
2. Samen sterk (cliënt en verwant)	Focus op cliënt en sociale omgeving.
3. Versterken medewerker	Actueel HRM en arbeidsmarktbeleid. Kennisdeling- en ontwikkeling stimuleren.
4. (Jeugd)ketens vormen en aanbieden van kennis en kunde in sociaal domein	Kennis en expertise breder uitdragen en kennis extern aanbieden.
5. Vereenvoudigen van bedrijfsprocessen	Zorg primaire doel, bedrijfsprocessen ondersteunend.
6. Samenwerken	Integraal en multidisciplinair samenwerken binnen en buiten de organisatie.

Bron: Jaarplan 2017

### Vastgoedstrategieën sHL

De afdeling vastgoed is één van de bedrijfsonderdelen van sHL. De afdeling vastgoed is nog relatief jong en is ontstaan in 2011 nadat het management vanuit de vroegere 3 regio's is samengevoegd om het vastgoedbedrijf te centraliseren.

Hierbij is de kernactiviteit het beheren en ontwikkelen van vastgoed dat door cliënten, personeel en vrijwilligers van sHL wordt bewoond en gebruikt. Het vastgoedbedrijf heeft de organisatiedoelstellingen van sHL voor 2017 vertaald naar een zestal vastgoedthema's:

1. Samenhang in visie- en planontwikkeling in regio's
2. Strategisch vastgoedmanagement
3. Duurzaamheid
4. Resultaatgericht samenwerken
5. Ontwikkelen en innoveren
6. Vastgoedportefeuille kwalitatief op orde maken

#### Koppeling vastgoedstrategieën sHL en CREM

Om de koppeling tussen de vastgoedstrategieën van sHL en CREM overzichtelijk weer te geven, wordt deze verbinding in tabel 4.2 afgebeeld. Deze combinaties zijn in samenwerking met sHL tot stand gekomen. Hierbij zijn kernpunten van de vastgoedstrategieën van sHL vergeleken met de kernpunten van de CREM-vastgoedstrategieën.

Tabel 4.2 Vastgoedstrategieën sHL

Vastgoedstrategieën sHL	Bijbehorende CREM strategieën	Bron van strategie
Strategie 1: Samenhang in visie- en plantontwikkeling in de regio's		
Vanuit de zorgvisie een actueel regio vastgoedplan per regio voor wonen, dagbesteding, dagbehandeling en ondersteunende diensten. Tevens moet er voor alle terreinen een integrale terreinvisie zijn.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gebruikerstevredenheid</li> <li>- Productiviteit</li> <li>- Kosten reduceren</li> <li>- Risico's beheersen</li> <li>- Flexibiliteit verbeteren</li> </ul>	sHL, 2016 Jaarplan 2017
Strategie 2: Strategisch vastgoedmanagement		
Het doel van deze strategie is om volledig financieel, technisch en functioneel inzicht te krijgen per gebouwdeel. Dit wil sHL bereiken door herijking van belangrijke vastgoedinformatie, doorontwikkeling van Planon (software voor vastgoedbeheer) en plan van aanpak voor inkomsten en uitgaven op unit-/gebouwniveau.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risico's beheersen</li> <li>- Financieringspositie vergroten</li> </ul>	sHL, 2016 Jaarplan 2017
Strategie 3: Duurzaamheid		
<p>sHL ziet de maatschappelijke taak voor zichzelf weggelegd om haar bedrijfsvoering op een duurzame manier uit te voeren. De aandacht richt zich in de eerste plaats op energie, die gebruikt wordt in de gebouwen. Maar net zo belangrijk zijn het watergebruik, het vervoer, de voeding en de mogelijkheden die er zijn om de reststromen te hergebruiken.</p> <p>Doelstellingen vanuit SHL bij deze strategie zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Energieverbruik in 3 jaar reduceren met 20%.</li> <li>- Binnen 5 jaar marktleider duurzaamheid in de sector.</li> <li>- Medewerkers, cliënten en ketenpartners betrekken bij duurzaamheid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imago ondersteunen</li> <li>- Innovatie stimuleren</li> </ul>	sHL, 2014 Duurzaam Verbonden
Strategie 4: Resultaatgericht samenwerken, doorontwikkelen en innoveren.		
<p>Het verhogen van de bouwsnelheid met steeds betere prijs-/kwaliteitverhouding. Dit moet worden gerealiseerd door samen te werken met voorkeursleveranciers. Hiervan dan ook inzicht krijgen in de inkooprijzen, marges en prestaties om zo samen tot een meest geschikte en voordelige oplossing te komen.</p> <p>Vastgoedinformatie toegankelijk maken.</p> <p>Zichtbaarheid in de omgeving vergroten, met meer omgevingsbewustzijn.</p> <p>Samen met medewerkers vanuit de zorg doorontwikkelen van betrokkenheid cliënt, medewerker en verwant bij het bouwproces.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kosten verlagen</li> <li>- Risico's beheersen</li> <li>- Imago ondersteunen</li> <li>- Productiviteit verhogen</li> </ul>	sHL, 2016 Leveranciersstrategie  sHL, 2016 Jaarplan 2017
Strategie 5: Vastgoedportefeuille kwalitatief op orde maken.		
Doel: hedendaags goed onderhouden en veilig gebouw. Dit wil SHL realiseren door een jaarlijkse vastgoedproductie van duurzame renovatie en nieuwbouw, integraal beeld over up-to-date houden van brandveiligheid en doorontwikkeling meerjarige onderhoudsplannen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risico's beheersen</li> </ul>	sHL, 2016 Jaarplan 2017

Bron: eigen bewerking in samenwerking met sHL

#### 4.4 POPULATIE EN SELECTIE

Om de populatie van de enquête inzichtelijk te krijgen is aan het secretariaat van elke regio gevraagd een lijst te maken met het aantal medewerkers werkzaam op de dagbestedingslocaties in de desbetreffende regio. In de 14 regio's zijn 141 dagbestedingslocaties waar circa 1000 medewerkers (650 FTE) werken.

Om inzicht te krijgen in de toegevoegde waarde van vastgoed bestemd voor dagbesteding, door begeleiders van dagbesteding, is een enquête ontwikkeld die verstuurd is naar 85 zorgmanagers van dagbestedingslocaties van sHL. De enquête is verspreid via de directeur vastgoed aan zorgmanagers van de dagbestedingslocaties aangezien niet alle medewerkers zijn voorzien van een zakelijk emailadres. Het was vanuit de organisatie niet toegestaan om zelf direct contact te leggen met deze medewerkers. De zorgmanagers is gevraagd om de enquête te versturen naar de medewerkers die in het bezit zijn van een zakelijk e-mailadres en naar het algemene e-mailadres van de dagbestedingslocaties. Hiernaast is gevraagd om de enquête goed onder de aandacht te brengen om zo de respons te vergroten en de enquête per locatie door meerdere medewerkers ingevuld te krijgen. Via de accountmanagers van de afdeling vastgoed is er in de regio's ook extra aandacht gevraagd voor de enquête. Na 1,5 week is er vanuit de directeur een herinneringsmail verstuurd. Dit heeft na 3 weken een respons opgeleverd van 154 ingevulde enquêtes.

Voor de enquête is gebruik gemaakt van het survey programma 'Qualtrics survey software'. In de periode van 23 maart tot 14 april 2017 heeft de enquête online gestaan.

#### 4.5 RESPONSANALYSE

In totaal is de enquête 154 keer ingevuld, waarvan bij 15 enquêtes alleen de eerste 3 vragen zijn ingevuld, deze zijn uit de datafile verwijderd. In de resultaten wordt uitgegaan van 139 enquêtes, waarvan 104 volledig en 33 grotendeels zijn ingevuld. Dit is een netto respons van 139 van de 1002 medewerkers (14%). Van tevoren kon moeilijk een inschatting gemaakt worden van de hoeveel ingevulde enquêtes, omdat de enquête niet rechtstreeks aan de 1002 medewerkers verstuurd mocht worden van de organisatie.

sHL bestaat uit veertien regio's. De enquête is zoals benoemd in paragraaf 4.4 gestuurd naar zorgmanagers van deze veertien regio's. In tabel 4.2 is zichtbaar hoeveel dagbestedingsgebouwen vertegenwoordigd worden in de enquête en hoeveel dagbestedingsgebouwen er in die regio zijn. In bijlage 4.1 figuur B2 is in een landkaart opgenomen welke locaties er in de enquêtes zijn vertegenwoordigd. Vanwege de ongelijkheid in aantal ingevulde gebouwen en het aantal medewerkers per regio, worden er geen aparte rapportcijfers berekend per regio.

Tabel 4.3 Overzicht verdeling aantal vertegenwoordigde gebouwen en medewerkers per regio

Regio	Aantal gebouwen vertegenwoordigd in de enquête	Totaal aantal gebouwen dagbesteding	%	Aantal keer ingevuld	Totaal aantal medewerkers dagbesteding	%
1. Apeldoorn	9	13	69%	14	129	11%
2. Den Helder	5	9	56%	8	74	11%
3. Gelderland Midden	11	15	73%	23	143	16%
4. Ermelo	11	15	73%	17	135	13%
5. Groot Emaus	1	2	50%	1	24	4%
6. Midden Nederland	4	10	40%	6	52	12%
7. Noordoost Nederland	4	6	67%	7	71	10%
8. Noordwest Nederland	1	7	14%	1	22	5%
9. Noordwijk	8	9	89%	20	61	33%
10. Oost Nederland	3	8	38%	4	39	10%
11. Rivierenland	5	10	50%	7	54	13%
12. Zuid Holland-Noord	7	14	50%	7	63	11%
13. Zuidoost Nederland	2	6	33%	7	55	13%
14. Zuidwest Nederland	10	17	59%	17	80	21%
<b>Totaal</b>	<b>81</b>	<b>141</b>	<b>57%</b>	<b>139</b>	<b>1002</b>	<b>14%</b>

De enquête vertegenwoordigt 81 van de 141 gebouwen waarin dagbesteding gegeven wordt. Het aantal gebouwen dat vertegenwoordigd is in de enquête is 81 van de 141 (58%). Hiervan is 65% in eigendom en 35% wordt gehuurd. In tabel 4.3 is weergegeven hoeveel medewerkers van dagbesteding de enquête hebben ingevuld ten opzichte van het totaal aantal medewerkers dagbesteding in de desbetreffende regio. Hierbij is te zien dat de regio Groot Emaus en Noordwest Nederland zijn ondervertegenwoordigd in deze enquête. De regio Noordwijk is zowel met het aantal gebouwen als medewerkers het best vertegenwoordigd.

In de vragenlijst staan vragen die specifiek gaan over het gebouw waarin de medewerker werkzaam is en vragen die niet afhankelijk zijn van eerdere antwoorden. Hierdoor kunnen bij verschillende vragen een verschillend aantal enquêtes meegenomen worden. Volgens Baarda & Bakker (2012) is de minimale grootte van een steekproef 30. Met 139 respondenten voldoet deze enquête daaraan.

In het volgende hoofdstuk zullen de resultaten uit de enquête worden weergegeven en besproken.

## 5 RESULTATEN

In dit hoofdstuk zullen de resultaten uit de enquête samen met het bouwjaar en locatie van gebouwen van sHL gepresenteerd worden. In paragraaf 5.1 wordt ingegaan op de waardering van CREM-aspecten en indicatoren. In paragraaf 5.2 zullen scores van de gebouwen van sHL geanalyseerd worden. De opbouw binnen de paragrafen is op volgorde van prioritering van de vijf onderzochte vastgoedstrategieën van CREM. Het hoofdstuk sluit af met de beantwoording van deelvraag 3: in welke mate geeft de huidige vastgoedportefeuille een toegevoegde waarde aan de prestatie van de onderneming?

### 5.1 BEOORDELING CREM ASPECTEN

Om een afweging te maken in wat medewerkers belangrijk vinden als het gaat om de vijf vastgoedstrategieën is gevraagd hoe medewerkers de vijf vastgoedstrategieën van CREM prioriteren. Deze vijf vastgoedstrategieën zijn: imago ondersteunen, gebruikerstevredenheid verhogen, cultuur verbeteren, productiviteit verbeteren en flexibiliteit verbeteren.

**Tabel 5.1** Overzicht prioritering CREM- vastgoedstrategieën N=110

	Vastgoedstrategie CREM	1		2		3		4		5		N=
		%	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	
1	Gebruikerstevredenheid	59%	65	24%	26	10%	11	5%	6	2%	2	110
2	Imago ondersteunen	14%	15	25%	28	23%	25	17%	19	21%	23	110
3	Cultuur verbeteren	9%	10	16%	18	35%	38	20%	22	20%	22	110
4	Productiviteit	4%	5	10%	11	20%	22	45%	49	21%	23	110
5	Flexibiliteit	14%	15	25%	27	12%	14	13%	14	36%	40	110

Tabel 5.1 geeft een overzicht van de prioritering van de 5 vastgoedstrategieën van CREM. Hierbij wordt 1 als belangrijkste beschouwd en 5 als minst belangrijke. Er is duidelijk een voorkeur te zien voor het verhogen van de gebruikerstevredenheid.

Aan deze vijf vastgoedstrategieën is een zwaarte toegevoegd, waarbij de hoogste prioriteit 5 punten, een 2<sup>de</sup> plek 4 punten, 3<sup>de</sup> plek 3 punten, 4<sup>de</sup> plek 2 punten en een laatste prioriteit 1 punt krijgt toegekend (zie tabel 5.2). Bij deze weging veranderen productiviteit en flexibiliteit van plaats. Hiermee blijkt dat medewerkers flexibiliteit hoger prioriteren dan productiviteit. Gebruikerstevredenheid blijft op 1 staan.

**Tabel 5.2** Overzicht prioritering CREM- vastgoedstrategieën met weging.

	Vastgoedstrategie	Score	% van maximale score	omgerekend naar 100%
<b>Totaal</b>	<b>Maximale score</b>	<b>550</b>		<b>100%</b>
1	Gebruikerstevredenheid	476	87%	29%
2	Imago ondersteunen	323	59%	20%
3	Cultuur verandering	302	55%	18%
4	Flexibiliteit	293	53%	18%
5	Productiviteit	256	47%	16%

Naast de vastgoedstrategieën geprioriteerd te hebben is per vastgoedstrategie ook geprioriteerd welke indicatoren medewerkers het belangrijkste vinden voor dagbesteding. Per vastgoedstrategie is de maximale score berekend aan de hand van het aantal keer dat de vastgoedstrategie is ingevuld maal het aantal indicatoren binnen die vastgoedstrategie. Bij gebruikerstevredenheid is de maximale score 69\*3 indicatoren: 207.

## Gebruikerstevredenheid verhogen

**Tabel 5.3** Prioritering gebruikerstevredenheid verhogen n=69

	Meetbare indicatoren	Score	% van maximale score	omgerekend naar 100%
Plaats	Maximale score	207		100%
1	Comfortabel en veilig gebouw	172	83%	42%
2	Faciliteiten	155	75%	37%
3	Afstand tussen gebouwen	87	42%	21%

Gebruikerstevredenheid verhogen wordt binnen dit onderzoek als hoogst geprioriteerd (zie tabel 5.2). Onderzoek zoals verricht door Van der Voordt (2014) onder een 31-tal geïnterviewden van diverse ziekenhuisfuncties toont een vergelijkbaar resultaat.

Uit de literatuur komt naar voren dat de werkomgeving kan bijdragen aan het verhogen van gebruikerstevredenheid van de medewerkers door rekening te houden met hun behoeften. In de enquête komt naar voren dat medewerkers een comfortabel en veilig gebouw het belangrijkste vinden (zie tabel 5.3). Veiligheid vinden zij erg belangrijk, zowel voor zichzelf als voor de cliënt.

De belangrijkste faciliteiten voor medewerkers zijn: voldoende geschikte sanitaire voorzieningen, medische hulpmiddelen als tilliften en een goede klimaatbeheersing.

## Imago ondersteunen

**Tabel 5.4** Prioritering meetbare indicatoren van imago ondersteunen n=110

	Meetbare indicatoren	Score	% van maximale score	omgerekend naar 100%
Plaats	Maximale score	570	300%	100%
1	Design en faciliteiten	438	77%	26%
2	Aantrekkingskracht	372	65%	22%
3	Locatie en bereikbaarheid	389	68%	23%
4	Uitstraling	340	60%	20%
5	Duurzaamheid	171	30%	10%

Imago scoort een tweede plek qua prioriteit van de vastgoedstrategieën volgens medewerkers. Uit tabel 5.4 is af te lezen dat design en faciliteiten van het gebouw binnen imago als hoogste geprioriteerd wordt. Hierna volgt aantrekkingskracht van het gebouw. Duurzaamheid wordt als het minst belangrijke geprioriteerd.

## Cultuur verbeteren

**Tabel 5.5** Prioritering cultuur verbeteren n=59

	Meetbare indicatoren	Score	% van maximale score	omgerekend naar 100%
Plaats	Maximale score	118		100%
1	Communicatie	106	90%	60%
2	Gemeenschappelijke ruimtes	71	60%	40%

In tabel 5.5 wordt de prioritering van cultuur verbeteren weergegeven. Hieruit komt naar voren dat communicatie als belangrijkste wordt beschouwd, daarna volgen gemeenschappelijke ruimtes. Vanuit de literatuur blijkt dat de communicatie bevorderd kan worden door de ligging van gebouwen ten opzichte van elkaar.

## Flexibiliteit

Tabel 5.6 Prioritering meetbare indicatoren flexibiliteit n=86

	Meetbare indicatoren	Score	% van maximale score	omgerekend naar 100%
Plaats	Maximale score	258		100%
1	Makkelijke aan te passen	212	82%	41%
2	Meerdere soorten dagbesteding	181	70%	35%
3	Ruime openingstijden	123	48%	24%

Medewerkers prioriteren de aanpasbaarheid van een gebouw op bovenaan als het gaat om flexibiliteit (zie tabel 5.6). Meerdere soorten dagbesteding in één gebouw wordt als 2<sup>de</sup> prioriteit gezien. Flexibele gebouwen zijn volgens de theorie uit hoofdstuk 3 van belang door de dynamiek in de zorg.

## Productiviteit verbeteren

Tabel 5.7 Prioritering meetbare indicatoren productiviteit n=101

	Meetbare indicatoren	Score	% van maximale score	omgerekend naar 100%
Plaats	Maximale score	303		100%
1	Aangenaam werkklimaat	255	84%	44%
2	Effectieve inrichting van het gebouw	230	76%	40%
3	Digitalisatie	91	30%	16%

Productiviteit scoort een laatste plaats. Productiviteit kent overigens gedeeltelijk een overlap met gebruikerstevredenheid verhogen. Zo wordt een aangenaam werkklimaat met 44% het belangrijkste bevonden voor het verhogen van de productiviteit. Een aangenaam werkklimaat draagt volgens medewerkers, wat zichtbaar is in tabel 5.7, het meeste bij aan het verbeteren van de productiviteit voor dagbesteding.

Effectieve inrichting van het gebouw scoort 40% en komt daarmee op de middelste plaats. Digitale hulpmiddelen scoort maar 16% en levert volgens de respondenten de minste bijdrage aan het verbeteren van de productiviteit.

Nadat alle vastgoedstrategieën afzonderlijk gewogen zijn, kunnen we een overzicht maken waarin alle indicatoren gewogen worden ten opzichte van elkaar. Dit is gedaan door het percentage van de vastgoedstrategieën in tabel 5.2 te verdelen over de indicatoren in desbetreffende vastgoedstrategie. In tabel 5.8 valt op te merken dat door deze weging de indicatoren van cultuur verbeteren afzonderlijk hoger staan dan indicatoren uit de vastgoedstrategie imago. Duurzaamheid en digitalisering scoren beide het laagst.

Tabel 5.8 Totaaloverzicht wegingen vastgoedstrategie en indicatoren.

	Prio	%	1	%	2	%	3	%	4	%	5
Vastgoedstrategieën		29%	Gebruikers- tevredenheid	20%	Imago	18%	Cultuur verbeteren	17%	Flexibiliteit	15%	Productiviteit
Indicatoren	1	12%	Werkomgeving	5%	Design en faciliteiten	11%	Communicatie	7%	Aanpasbaarheid	7%	Werkklimaat
	2	11%	Faciliteiten	4%	Aantrekkingskracht	7%	Werkplekconcepten	6%	Diversiteit aanbod	6%	Efficiënter en effectiever werken
	3	6%	Gebouw en locaties	4%	Uitstraling			4%	Openingstijden	2%	Digitalisatie
	4			4%	Locatie en bereikbaarheid						
	5			2%	Duurzaamheid						



## 5.2 BEOORDELING GEBOUWEN

In deze paragraaf worden de gebouwen waarin dagbesteding gegeven wordt beoordeeld. Eerst wordt er een beoordeling gegeven over de gebouwen aan de hand van de indicatoren van de vastgoedstrategieën. Hierna wordt nog apart ingegaan op het terrein en de omgeving van de gebouwen.

### Gebruikerstevredenheid

**Tabel 5.9 Beoordeling van meetbare indicatoren gebruikerstevredenheid verhogen**

Meetbare indicatoren gebruikerstevredenheid	Gemiddelde score	Min.	Max.	N=
Faciliteiten	3.02	1.00	5.00	139
De begaanbaarheid voor cliënten	3.23	1.00	5.00	139

In tabel 5.9 worden de meetbare indicatoren van het gebouw waarin dagbesteding wordt gegeven door medewerkers gewaardeerd op een schaal van 1 t/m 5. Uit de enquête is komt naar voren dat medewerkers een comfortabel en veilig gebouw het belangrijkste vinden. Veiligheid moet voor zowel zichzelf als voor de cliënt in orde zijn. De belangrijkste faciliteiten voor medewerkers zijn: voldoende geschikte sanitaire voorzieningen, medische hulpmiddelen als tilliften en een goede klimaatbeheersing. Klimaatbeheersing wordt in gebouwen veelal als negatief beoordeeld. Daarnaast wordt het scheiden van ruimtes voor o.a. lunch en de activiteiten veel genoemd. Nu gebeuren de activiteiten veelal in dezelfde ruimte als waar geluncht wordt. Hierdoor ondervinden cliënten te veel prikkels. Medewerkers vinden kantoorruimte of een speciale ruimte voor het personeel belangrijk, dit bevordert volgens medewerkers de veiligheid. Daarnaast vinden medewerkers dat er in de gebouwen te weinig ruimte is voor de opslag van spullen ten behoeve van de dagbesteding. De begaanbaarheid voor cliënten scoort neutraal, toch geven veel medewerkers aan dat het gebouw niet rolstoeltoegankelijk is. Begaanbaarheid binnen een gebouw krijgt met 3,23 uit 5 een positieve score, maar komt vaak als negatieve kritiek terug in de open vragen.

### Imago ondersteunen

De uitstraling van een gebouw heeft volgens medewerkers invloed op het zorgproces van cliënten. In tabel 5.10 zijn de scores van het gebouw omtrent de indicatoren weergegeven. Over het algemeen worden de indicatoren die behoren bij het ondersteunen van het imago gemiddeld tot goed beoordeeld. Duurzaamheid van gebouwen scoort gemiddeld het laagst met gemiddelde score van 2,76.

**Tabel 5.10 Beoordeling meetbare indicatoren imago ondersteunen**

Meetbare indicatoren imago	Gemiddelde score	Min.	Max.	N=
De uitstraling van de buitenkant	3.13	1.00	5.00	139
De uitstraling van de binnenkant	3.20	1.00	5.00	139
De faciliteiten	3.02	1.00	5.00	139
Duurzaamheid	2.76	1.00	5.00	139

Medewerkers geven aan dat zij nieuwbouw als positief ervaren. Gebouwen vanaf 2011 scoren een 7,2. Het gemiddelde rapportcijfer is een 6,3 op schaal van 1 tot 10. De omgeving van dagbestedingsgebouwen wordt als belangrijk ervaren. Cliënten op een terrein kunnen zich veelal zelfstandig bewegen en veel voorzieningen zijn reeds op een terrein aanwezig. Daarnaast zijn er wandelmogelijkheden op een terrein die als positief ervaren worden. Een terrein ligt veelal in een natuurlijke omgeving wat door medewerkers als positief ervaren wordt. Een nadeel vinden zij vaak de locatie ten opzichte van de maatschappij. Doordat de locatie veelal nabij de natuur ligt, ligt deze verder af van de maatschappij. Dit wordt dan ook als pluspunt gezien als het gebouw zich niet op een terrein bevindt. Een terrein richt zich vaker op een zwaardere ZZP, waarbij de cliënten op een terrein wonen. 64,75% van de gebouwen bevindt zich op zo'n terrein. De omgeving van het gebouw op zowel een terrein als daarbuiten wordt als positief beoordeeld. Dagbesteding hoeft volgens medewerkers niet per se in de omgeving plaats te vinden waar die zich nu bevindt. Om dagbesteding te kunnen uitvoeren moet rekening gehouden worden met een aantal aspecten zoals de drukte van de omgeving en het waarborgen van veiligheid.

Duurzaamheid scoort een laatste plek binnen imago. Duurzaamheid wordt wel als belangrijk ervaren, maar in mindere mate dan de overige items.

### Cultuur verbeteren

Op de derde plek staat cultuur verbeteren. Binnen cultuur verbeteren vinden medewerkers communicatie het belangrijkste. In de enquête wordt aangegeven dat de ligging van de gebouwen in de meeste gevallen goed is. Op een terrein bevinden gebouwen zich dicht bij elkaar zodat medewerkers hulp kunnen krijgen van anderen en eenvoudig met elkaar kunnen communiceren. Gemeenschappelijke ruimten komen niet in elk gebouw voor maar worden wel als prettig ervaren. Uit de resultaten komt naar voren dat er gemiddeld genomen nog niet voldoende gebruik wordt gemaakt van digitale en moderne faciliteiten in de gebouwen

### Productiviteit

Een aangenaam werkklimaat wordt volgens 44% als belangrijkste bevonden voor het verhogen van de productiviteit. Binnen de dagbestedingsgebouwen wordt dit echter vaak als negatief ervaren. In tabel 5.11 is te lezen dat de indeling van de gebouwen door het merendeel van de medewerkers als positief wordt ervaren. Een effectieve indeling kan een bijdrage leveren aan de productiviteit door korte afstanden zowel binnen als buiten het gebouw. Een belangrijk punt dat vaak terug komt is de begaanbaarheid binnen een gebouw. Deze krijgt met 3,23 uit 5 een positieve score, maar komt vaak als negatieve kritiek terug in de open vragen. Digitalisering wordt duidelijk op een derde plek geprioriteerd.

In een aantal gebouwen wordt aangegeven dat er weinig overzicht is in het gebouw wat als onprettig ervaren wordt. Digitale voorzieningen als wifi zijn wenselijk, net als het gebruik van tilliften.

**Tabel 5.11 Beoordeling meetbare indicatoren productiviteit verbeteren**

Meetbare indicatoren productiviteit	Gemiddelde score	Min.	Max.	N=
Voldoende gebruik van digitale of moderne mogelijkheden	2.88	1.00	5.00	139
Indeling binnen het gebouw	3.15	1.00	5.00	139

### Flexibiliteit

In 52% van de gebouwen uit de enquête vindt volgens medewerkers uitsluitend dagbesteding plaats. Bij 48% vinden naast dagbesteding ook andere activiteiten plaats als kantoor, woningen, kerkdienst, recreatieve ruimte, winkel, weekend dagopvang, avondschoon of zijn er andere organisaties aanwezig. In de gebouwen komt het vaakst het type arbeidsmatige dagbesteding voor.

Dagbesteding kan volgens 73% ook plaatsvinden in andere gebouwen, mits hiervoor met de juiste eigenschappen rekening gehouden wordt. Een flexibel gebouw is gemakkelijk aan te passen naar de behoefte van de gebruiker. Organisatorisch kan volgens de theorie meer gebruik worden gemaakt van verschillende soorten dagbesteding in één gebouw 27% zegt dat dagbesteding specifiek in het huidige gebouw moet plaatsvinden. Meerdere arbeidsmatige dagbestedingsactiviteiten hebben specifieke ruimtebehoeften waardoor deze minder flexibel zijn. Uit de resultaten blijkt ook dat dagbestedingsactiviteiten eventueel in een andere omgeving plaats kunnen vinden, maar dit ligt aan de activiteiten die uitgevoerd worden.

**Tabel 5.12 Beoordeling meetbare indicatoren flexibiliteit verbeteren**

Meetbare indicatoren flexibiliteit	Gemiddelde score	Min.	Max.	N=
De grootte van het gebouw	3.37	1.00	5.00	139
Staat van onderhoud	3.01	1.00	5.00	139

Naast de vijf vastgoedstrategieën is er gevraagd om de positieve en negatieve aspecten te benoemen van het gebouw, het terrein, en de omgeving ten aanzien van dagbesteding.

## Rapportcijfer gebouwen:

**Tabel 5.13 Rapportcijfer gebouwen**

Kenmerk	Rapportcijfer	n=
Gemiddeld rapportcijfer	6,3	139
Gebouw op terrein	5,7	90
Gebouw in de wijk	7,3	49
Gebouw gehuurd	7,3	39
Gebouw in eigendom	5,9	100

Als het gaat om rapportcijfers voor gebouwen geeft 74% van de medewerkers het gebouw een voldoende. In tabel 5.13 is af te lezen dat het gemiddelde rapportcijfer een 6,3 is. Gebouwen die een hoger rapportcijfer hebben worden gemiddeld beter beoordeeld. In tabel 5.14 wordt de correlatie tussen het rapportcijfer en de grootte van het gebouwen en de uitstraling van het gebouw weergegeven. Er is een positieve correlatie wat betekent dat de waarden in dezelfde richting bewegen. Dit betekent dat als de grootte van het gebouw goed beoordeeld wordt, het rapportcijfer ook beter wordt beoordeeld. In bijlage 4 tabel B7 zijn de positieve correlaties weergegeven van de indicatoren: uitstraling aan de binnenkant, staat van onderhoud, de faciliteiten, begaanbaarheid voor cliënten, indeling van het gebouw, duurzaamheid en het voldoende gebruik van digitale of moderne mogelijkheden. Tussen elk van deze indicatoren is een positieve correlatie met het rapportcijfer.

**Tabel 5.14 Correlatie beoordeling gebouw met rapportcijfer**

Hoe beoordeelt u de volgende punten van dit gebouw:	Rapportcijfer	
De grootte van het gebouw	Correlatiecoëfficiënt	,461**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	135
De uitstraling van de buitenkant	Correlatiecoëfficiënt	,554**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	135

\*\* Correlatie is significant op een 0.01 niveau (2-tailed)

\* Correlatie is significant op een 0.05 niveau (2-tailed)

Op een terrein scoort een gebouw gemiddeld een 5,7 terwijl dit buiten een terrein een 7,3 is. Door het uitvoeren van een onafhankelijke t-toets wordt er getoetst of het gemiddelde van twee groepen gelijk is aan elkaar. In tabel 5.15 is te zien dat het significantieniveau van de variantie tussen deze groep kleiner is dan 0,05. Dit wil zeggen dat er geen gelijkheid is in variantie tussen de twee groepen. Hierdoor wordt er voor de t-toets gekeken naar de onderste rij. De t-toets kijkt of het gemiddelde van de groepen afwijkt van elkaar. Bij de t-toets om te controleren of de gebouwen op een terrein staan of niet verschilt het gemiddelde van elkaar. Dit geldt ook bij de groep of het gebouw gehuurd wordt of niet (tabel 5.16). Een gebouw buiten het terrein en een gebouw dat gehuurd wordt geeft een hoger rapportcijfer dan een gebouw op het terrein en een gebouw in eigendom. Een gebouw dat gehuurd wordt, scoort gemiddeld een 7,3 en een gebouw in eigendom scoort gemiddeld een 5,9.

**Tabel 5.15 T-toets rapportcijfer en op een (instellings)terrein of niet**

Onafhankelijke steekproef	Levene's toets voor gelijkheid van variantie		t-toets voor gelijkheid van gemiddelde	
	F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
Gelijke variantie verondersteld	4,414	0,038	-5,593	0,000
Gelijke variantie niet verondersteld			-6,191	0,000

**Tabel 5.16 T-test rapportcijfer en gebouw in eigendom of huur**

Onafhankelijke steekproef	Levene's toets voor gelijkheid van variantie		t-toets voor gelijkheid van gemiddelde	
	F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
Gelijke variantie verondersteld	4,261	0,041	-4,202	0,000
Gelijke variantie niet verondersteld			-5,275	0,000

**Tabel 5.17 Rapportcijfer gebouwaartallen**

Bouwjaar	Rapportcijfer
tot 1960	6,7
1961-1970	5,5
1971-1980	5,0
1981-1990	5,7
1991-2000	5,9
2001-2010	6,9
2011-2017	7,2

Er is geen relatie tussen het bouwjaar van het gebouw en het rapportcijfer (bijlage 4.2 figuur B3). Het rapportcijfer is hiermee niet afhankelijk van het bouwjaar. In tabel 5.17 is te zien dat de gebouwen tussen 1971 en 1980 gemiddeld het laagst scoort. Nieuwbouw vanaf het jaar 2011 krijgt gemiddeld het hoogste rapportcijfer.

De enquête is verspreid onder medewerkers van dagbesteding. Om te kijken of medewerkers naargelang zij bij de organisatie werken een ander rapportcijfer geven is er een ANOVA test uitgevoerd. Bij deze test wordt gekeken of het gemiddelde van deze groepen gelijk is aan elkaar. Voor het aantal jaren in dienst zijn er 6 groepen gemaakt. Te weten: minder dan 1 jaar, 1 tot 5 jaar, 6 tot 10 jaar, 11 tot 15 jaar, 16 tot 20 jaar en 21 jaar en langer. Uit tabel 5.18 is op te maken dat er geen verschil is in variantie in deze groepen. Het significantieniveau is namelijk groter dan 0,05. Ook tussen en binnen de groepen is geen verschil in gemiddelde. In deze enquête is er dus geen verschil in het gemiddeld rapportcijfer wanneer de medewerker langer of korter in dienst is.

**Tabel 5.18 ANOVA tussen het aantal jaren dat medewerker in dienst zijn en het rapportcijfer**

Levene's toets		df1	df2	Sig.	
		1,465	4	129	0,217
ANOVA aantal jaren in dienst	Som van de kwadraten	df	Gemiddelde kwadraat	F	Sig.
Tussen groepen	8,878	4	2,219	0,764	0,55
Binnen groepen	374,496	129	2,906		
Totaal	383,373	133			

In bijlage 4.3 figuur B4 is weergegeven welke vijf gebouwen, door medewerkers, het hoogste rapportcijfer krijgen en de gebouwen die het laagste rapportcijfers krijgen. Hoge rapportcijfers worden gegeven aan gebouwen die volgens medewerkers een goede uitstraling vanbinnen en vanbuiten hebben, goed zijn onderhouden, goede faciliteiten hebben, duurzaam zijn en begaanbaar zijn voor cliënten. Gebouwen in de top vijf van laagst scorende gebouwen worden op deze eigenschappen slecht beoordeeld. De vijf gebouwen met de laagste rapportcijfers bevinden zich allemaal op een terrein van de instelling.

### 5.3 BEOORDELING ORGANISATIESTRATEGIE

Strategisch vastgoedmanagement is relatief nieuw voor sHL. Zoals aangegeven in paragraaf 2.1 verandert de financiering van zorgvastgoed van nacalculatie naar prestatiegerichte vergoeding. Dit heeft impact op de manier waarop de zorginstelling met haar vastgoed omgaat. Cliënten met een lichtere zorgzwaarte krijgen een eigen budget en kiezen steeds vaker zelf bij welke organisatie zij dagbesteding afnemen. Hiermee heeft het vastgoed een grotere impact op de gehele bedrijfsvoering van de zorginstelling dan voor de gewijzigde wet- en regelgeving. De keuze van nieuwe cliënten zal vaak worden beïnvloed door ouders, hierbij speelt het aanbod en de kwaliteit van het vastgoed een grote rol.

De afdeling vastgoed heeft de afgelopen jaren ingezet op verschillende strategieën om het vastgoed te verbeteren. Hierbij verschuift de focus. De focus van sHL richt zich in de eerste plaats op wonen, dit betreft het grootste gedeelte van de vastgoedportefeuille. Er zijn nieuwbouwwoningen opgeleverd middels een door sHL ontwikkeld huisvestingsconcept. Door dit concept is een woning doelgroepafhankelijk en kan deze in de toekomst eenvoudig worden aangepast. Bij de standaardisatie van dit huisvestingsconcept kunnen bepaalde keuzes worden gemaakt, zodat niet iedere woning ervan binnen en van buiten hetzelfde uitziet. Naast het huisvestingsconcept wordt gewerkt aan het realiseren van de gewenste omvang en vernieuwing van gebouwen.

In dit onderzoek is onderzocht wat medewerkers zeggen over de vijf onderzochte CREM-vastgoedstrategieën en waarop zij vinden dat gestuurd moet worden. De organisatie heeft strategisch vastgoedmanagement voor 2017 als één van de doelstellingen geformuleerd. Binnen de ontwikkelstadia van de vastgoedorganisatie (zie paragraaf 3.2) bevindt dagbesteding van sHL zich nog in een beginstadium, namelijk in het stadium van beheerder. sHL is erop gericht om te voorzien in de huisvestingsbehoefte voor dagbesteding. Als het gaat om dagbesteding moet sHL per gebouw(deel) nog inzicht krijgen in de kosten en opbrengen om zich naar een volgend stadium te ontwikkelen. Zo missen er voor dagbesteding nog gegevens op financieel, technisch en functioneel vlak. Om als vastgoedorganisatie naar de fase van controller te gaan, wordt er verondersteld dat huisvestingslasten geminimaliseerd worden waarbij de focus wordt gelegd op kostenverlaging van het vastgoed. Hiervoor moeten eerst kosten en opbrengsten inzichtelijk worden gemaakt.

Uit de enquête blijkt dat medewerkers de voorgelegde vastgoedstrategieën van CREM als volgt prioriteren:

1. Gebruikerstevredenheid verhogen
2. Imago ondersteunen
3. Cultuur verbeteren
4. Productiviteit verbeteren
5. Flexibiliteit verbeteren

De resultaten van deze vijf vastgoedstrategieën zijn besproken in paragraaf 5.2. In deze paragraaf worden de vastgoedstrategieën van CREM gekoppeld aan de vastgoedstrategieën van sHL.

De organisatiedoelstellingen van sHL zijn vertaald naar vastgoedstrategieën. Deze strategieën richten zich blijkend uit strategische stukken voornamelijk op kosten verlagen, risico's beheersen, financieringspositie vergroten en innovatie stimuleren (sHL, 2014). Hiermee ligt de focus van de organisatie, anders dan de gevraagde prioritering bij medewerkers. Toch zijn er overeenkomsten te zien tussen de vastgoedstrategieën en de uitkomsten uit de enquête. Zo is duurzaamheid één van de vastgoedstrategieën van sHL. Duurzaamheid wordt steeds belangrijker voor de organisatie. Vanuit de Wmo kunnen gemeenten meer sturing geven aan de keuze van aanbieders waarbij de keuze voor duurzaamheid doorslaggevend kan zijn. Gemeenten kunnen via de Wmo namelijk voorwaarden stellen om mee te mogen doen aan aanbestedingen.

Medewerkers geven aan dat zij duurzaamheid belangrijk vinden, maar wel het minst belangrijk als het gaat om de bijdrage aan het imago van sHL. Binnen sHL wordt veel gedaan op het gebied van duurzaamheid. Zo is sHL bezig met het inzichtelijk krijgen van het energie- en gasverbruik per gebouw. Voor verschillende regio's zijn er duurzaamheidsplannen geschreven. Duurzaamheid van gebouwen draagt steeds meer bij aan de vastgoedstrategie. Ook kan duurzaamheid een bijdrage leveren aan de organisatiedoelstelling 'optimaliseren complexe zorg', door de kwaliteit van de gebouwen te verbeteren.

De strategie waarbij sHL resultaatgericht wil samenwerken, doorontwikkelen en innoveren komt in de enquête terug als zichtbaarheid in de omgeving en omgevingsbewustzijn. Een terrein wordt door medewerkers als beschermde omgeving gezien waarbij op een terrein diverse faciliteiten zijn. De gebouwen buiten de terreinen liggen veelal in een gebied waarbij cliënten het gevoel hebben deel uit te maken van de maatschappij. Zo bevinden meerdere dagbestedingsruimtes zich in winkelcentra. De AOW-leeftijd in Nederland gaat steeds verder omhoog, dit kan in de toekomst ook gelden voor het bieden van dagbesteding. Dagbesteding is zoals in paragraaf 2.1 beschreven als een vervanging voor werk.

Uit de enquête komt naar voren dat een deel van de dagbestedingsgebouwen ook voor andere doeleinden gebruikt worden. In sommige gebouwen gebeurt dit zelfs met een andere zorgpartij. Door andere doeleinden kunnen de kosten gesplitst worden waardoor de financiering van het gebouw niet alleen afhankelijk is van dagbesteding. Ook neemt de flexibiliteit hierbij toe omdat het gebouw niet alleen geschikt is voor dagbesteding. Het kan ook een strategisch besluit zijn om meer te kunnen aanbieden, zowel als eigen organisatie als met een andere partij. Hierbij is er niet direct sprake van concurrentie, maar meer als aanvulling van elkaar. Naast dat het

gebouw voor meerdere doeleinden gebruikt wordt, geven medewerkers aan dat de dagbesteding in een aantal gevallen ook in een ander gebouw zou kunnen plaatsvinden.

#### 5.4 CONCLUSIE

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag 3: *In welke mate vinden medewerkers dat de huidige vastgoedportefeuille bijdraagt aan de CREM-strategieën?*

Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers de vastgoedstrategie gebruikerstevredenheid verhogen het belangrijkste vinden als het gaat om een bijdrage te leveren aan de organisatie. Medewerkers beoordelen nieuwe gebouwen vanaf 2011 met een 7,2. Het gemiddelde gebouwcijfer is een 6,2. Hiermee kan geconcludeerd worden dat nieuwe gebouwen al een hogere bijdrage leveren aan CREM dan oudere gebouwen. Echter zijn er nog wel veel verbeterpunten. Dit past ook goed bij de huidige fase waarin sHL zich bevindt volgens de ontwikkelingsstadia van de vastgoedorganisatie van Joroff et al (1993). sHL kan nu namelijk gekenmerkt worden als beheerder, aangezien veel gegevens nog ontbreken. Daarna volgen nog 4 fasen alvorens zij volgens Joroff et al (1993) strategisch vastgoedmanagement op een correcte manier uitvoeren.

## 6. CONCLUSIE, REFLECTIE EN AANBEVELINGEN

Voor het onderzoek is gekozen voor een kwantitatief verkennend onderzoek naar CREM, met als doel meer kennisontwikkeling ten behoeve van CREM door medewerkers van dagbestedingslocaties. Het onderzoek levert een bijdrage aan de kennis op het gebied van zorgvastgoed. In het bijzonder ten aanzien van de prioritering van de indicatoren van CREM door medewerkers van dagbesteding, dit is binnen CREM niet eerder toegepast. Het geeft hiermee inzicht vanuit een andere benadering van CREM. Verder geeft dit onderzoek inzicht in de hoever een zorginstelling momenteel is met de CREM-benadering.

In paragraaf 6.1 wordt de hoofdvraag beantwoord. In paragraaf 6.2 worden de bevindingen en het onderzoek bediscussieerd en volgen hieruit de aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

### 6.1 CONCLUSIE

In het onderzoek komt naar voren welke strategieën medewerkers het belangrijkst vinden en welke meetbare indicatoren binnen deze strategieën prioriteit hebben.

De hoofdvraag luidde: ***In welke mate dragen door medewerkers geprioriteerde CREM-indicatoren voor dagbesteding bij aan de doelstellingen van een zorginstelling voor verstandelijk gehandicapten?***

Gegeven het uitgevoerde onderzoek kan worden vastgesteld dat onder de bevroegde medewerkers prioriteit is gegeven binnen de bij CREM behorende vastgoedstrategieën. Hierbij is gebruikerstevredenheid bovenaan geprioriteerd. Bijbehorende indicatoren zijn werkomgeving, faciliteiten, gebouw en locatie.

Zorginstellingen bevinden zich in een transitiefase van een risicovrije vastgoedportefeuille naar een strategisch, mogelijk risicovol, bedrijfsmiddel. Hierbij worden zorginstellingen zelf verantwoordelijk voor hun vastgoed bestemd voor dagbesteding. Een zorginstelling bevindt zich door deze verandering nog in een beginfase van de onderscheiden ontwikkelstadia van Joroff et al. (1993). Er moeten nog verschillende fases doorlopen worden wil het vastgoed van een zorgorganisatie een bijdrage leveren aan het primaire proces van de organisatie. Medewerkers van dagbestedingslocaties prioriteren de CREM-strategieën volgens figuur 6.1. Hierbij wordt gebruikerstevredenheid als hoogst geprioriteerd en flexibiliteit van het gebouw als laagste. Uit dit onderzoek blijkt dat er op veel vlakken al enige bijdrage wordt geleverd aan strategisch vastgoedmanagement, maar er zijn nog wel veel verbeteringen mogelijk. Pas als de hoogste fase van strateeg binnen de ontwikkelstadia van Joroff et al. (1993) wordt bereikt kan er gesproken worden van een toegevoegde waarde van het vastgoed aan het primaire proces van de organisatie.

	Prio	%	1	%	2	%	3	%	4	%	5
Vastgoedstrategieën		29%	Gebruikers- tevredenheid	20%	Imago	18%	Cultuur verbeteren	17%	Flexibiliteit	15%	Productiviteit
Indicatoren	1	12%	Werkomgeving	5%	Design en faciliteiten	11%	Communicatie	7%	Aanpasbaarheid	7%	Werkklimaat
	2	11%	Faciliteiten	4%	Aantrekkingskracht	7%	Werkplekconcepten	6%	Diversiteit aanbod	6%	Efficiënter en effectiever werken
	3	6%	Gebouw en locaties	4%	Uitstraling			4%	Openingstijden	2%	Digitalisatie
	4			4%	Locatie en bereikbaarheid						
	5			2%	Duurzaamheid						

Figuur 6.1 CREM-overzicht toegepast op dagbesteding bron: eigen bewerking

## 6.2 REFLECTIE & AANBEVELINGEN

### Reflectie

Dit onderzoek is gedaan door data te analyseren die zijn verkregen uit een enquête afgenomen onder medewerkers op dagbestedingslocaties bij de grootste zorgaanbieder voor verstandelijk gehandicapten in Nederland. De vragen in deze enquête zijn opgesteld aan de hand van vijf CREM-vastgoedstrategieën. Deze vragenlijst is verstuurd naar 85 zorgmanagers van de zorginstelling. Het was niet toegestaan om medewerkers direct te benaderen, vanwege de privacywet. De contactgegevens van de managers werden aangeleverd door het secretariaat. Hierbij kan worden afgevraagd in hoeverre het aantal managers waarnaar is verwezen overeenkomt met het totaal aantal zorgmanagers in dienst bij sHL, aangezien het aantal gebouwen volgens de administratie van het secretariaat op een ander aantal uitkomt dan het aantal gebouwen vanuit vastgoed. Hierdoor valt tevens te betwijfelen of het aantal zorgmanagers wel juist is. Eveneens vraagt de auteur zich af of de managers de vragenlijsten wel naar alle medewerkers hebben doorgestuurd. Het bereik van de medewerkers was hierdoor afhankelijk van het secretariaat en de managers. Desalniettemin vertegenwoordigt de analyse toch 83 van de 143 gebouwen.

Het huidige onderzoek is een aanvulling op bestaande literatuur over CREM, omdat eerdere studies niet zijn ingegaan op de prioritering van de vastgoedstrategieën van CREM onder werknemers. Op basis van dit onderzoek zouden organisaties met dagbestedingsfaciliteiten vooral moeten inzetten op gebruikerstevredenheid. Hierbij moet rekening gehouden worden dat in de vragenlijst naar vijf van de negen CREM-vastgoedstrategieën is gevraagd. Op deze vijf vastgoedstrategieën zouden medewerkers vanuit hun kennis en ervaring een mening kunnen geven, de overige vier strategieën worden vanuit het management bepaald. Achteraf blijkt de organisatiedoelstelling vanuit sHL meer aan te sluiten bij de overige vier CREM-vastgoedstrategieën. Het opstellen van een volledig overzicht dat aansluit bij de organisatiedoelstellingen van sHL wordt hierdoor zeer gecompliceerd.

De uitkomsten van dit onderzoek mogen niet gegeneraliseerd worden. Toch geeft dit onderzoek inzicht in de prioritering van medewerkers werkend bij de grootste zorginstelling voor mensen met een verstandelijke beperking. De zorginstelling heeft een grote diversiteit en aantal dagbestedingsgebouwen. Ook komt uit onderzoek van Van der Voort (2014) naar voren dat gebruikerstevredenheid het hoogst geprioriteerd wordt.

Na de uitvoering van de enquête bleek dat er voor de analyse van de gegevens er voor een aantal vragen meer diepgang gewenst was. Zo is er diverse keren gevraagd naar prioritering van vastgoedstrategieën binnen CREM, maar is er niet gevraagd of medewerkers dit dan ook belangrijk vinden. Dit bemoeilijkt de fundering welke CREM-indicatoren meegenomen dienen te worden in een overzicht voor dagbesteding.

Een ander discussiepunt is de beperking van een casestudy-aanpak, namelijk dat de enquête is afgenomen binnen één bedrijf. Het bedrijf bevat voldoende gebouwen, echter voor een totaalbeeld hadden enquêtes ook afgenomen kunnen worden onder medewerkers bij andere zorginstellingen met dagbesteding.

### Aanbevelingen

Aangezien sHL zich nog in een beheerfase bevindt en dus nog niet volledig strategisch vastgoedmanagement voert, zijn er nog veel verbeterpunten.

#### 1. Samenhang en visie van de planontwikkeling in de regio's

Bij de nieuw- of verbouw van dagbestedingslocaties blijkt dat er rekening gehouden moet worden met de hierboven beschreven aanmerkingen om de gebruikerstevredenheid te verhogen. Zo is het belangrijk om toegankelijke sanitaire voorzieningen aan te leggen en ervoor te zorgen dat er een goede klimaatbeheersing is. Uiteraard blijft het belangrijk om comfortabele en veilige gebouwen te creëren.



In het kader van flexibiliteit kan gesteld worden dat het voor de meeste typen dagbesteding niet uitmaakt in wat voor soort gebouw dit wordt geboden. Hierdoor is het mogelijk om veel soorten dagbesteding in hetzelfde type gebouw onder te brengen. Flexibele gebouwen zijn hiervoor wel een vereiste, maar met dit type gebouwen kan zeer efficiënt en kostenbesparend dagbesteding worden aangeboden.

De productiviteit kan nog verder verhoogd worden door optimalisering van het werkklimaat, toepassing van domotica en digitale hulpmiddelen en het efficiënt inrichten van gebouwen.

Op dit moment worden de nieuwe gebouwen door medewerkers als positief ervaren, ook de huidige grootte van alle gebouwen komt als positief punt naar voren. Dit moet dus zeker worden gehandhaafd. sHL moet meer onderzoek doen naar de mogelijke toekomstige cliënten en wat zij verwachten.

## 2. Strategisch vastgoedmanagement

Het doel van sHL is om in 2017 volledig financieel, technisch en functioneel inzicht te krijgen in de gehele vastgoedportefeuille, waaronder dus ook het vastgoed bestemd voor dagbesteding. Op het moment van uitvoeren van dit onderzoek was van dit inzicht nog geen sprake. Vele gegevens van gebouwen zijn niet specifiek beschikbaar en dit bemoeilijkt het inzichtelijk maken. Om aan deze doelstelling te kunnen voldoen heeft sHL voor dagbesteding nog een lange weg te gaan.

Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek had de vastgoedafdeling wel grotendeels de gegevens paraat van het onderdeel wonen, hier kan voor dagbesteding dus een voorbeeld aan genomen worden om dit inzicht op een efficiënte manier te kunnen verkrijgen.

## 3. Duurzaamheid

De bewustwording van duurzaamheid is door sHL volop in gang gezet, zo rijdt er een eco-team met een eco-bus door Nederland waarmee cliënten en medewerkers bewust worden gemaakt hoe zij duurzamer kunnen leven. Het resultaat mag er zijn, want er is in het afgelopen jaar al 18% minder water verbruikt. Toch prioriteren de medewerkers van dagbesteding duurzaamheid op een laatste plaats binnen de CREM-strategie 'imago ondersteunen'. Duurzaamheid binnen de dagbestedingsgebouwen scoort een 2,76 op een schaal van 1 t/m 5. Een aanbeveling is om hier meer over te communiceren dat duurzaamheid bewuster wordt voor medewerkers.

## 4. Resultaatgericht samenwerken, doorontwikkelen en innoveren

Onder de medewerkers is getoetst of er voldoende gebruik gemaakt wordt van digitale of moderne faciliteiten. Dit scoort een 2,88 van 5. Om dit doel te behalen is het volgens medewerkers wenselijk dat er overal een goede wifiverbinding komt.

## 5. Vastgoedportefeuille kwalitatief op orde maken

sHL heeft als doel om goed onderhouden en veilige gebouwen te hebben, hier wordt jaarlijks veel geld in geïnvesteerd. Kijkend naar de gebouwcijfers, kan geconstateerd worden dat een gebouw wat in eigendom is gemiddeld een 5,9 scoort, terwijl gehuurde gebouwen gemiddeld een 7,3 scoren, wat dus betekent dat verbetering in de portefeuille gewenst is.

## Vervolgonderzoek

Het advies voor vervolgonderzoek is om een soortgelijk onderzoek uit te voeren bij meerdere zorginstellingen waar men vastgoed voor dagbesteding in de portefeuille heeft. Er kan een combinatie gemaakt worden tussen interviews met managers en een enquête onder medewerkers van dagbesteding om zo een totaalbeeld te krijgen van de toegevoegde waarde van gebouwen aan de organisatie. Op die manier kunnen alle CREM-vastgoed strategieën onderzocht worden. Een andere mogelijkheid is om het onderzoek meer op gebouwniveau uit te

voeren, om er zo beter achter te komen welk type gebouw optimaal is voor een specifiek type dagbesteding. Een voorwaarde is wel dat er meer gebouwgegevens beschikbaar zijn en niet enkel vanuit de medewerkers.

Verder onderzoek is noodzakelijk om een totaalbeeld te krijgen van de indicatoren van de CREM-vastgoedstrategieën. Dit onderzoek heeft zich gericht op vijf aspecten, die door medewerkers beantwoord kunnen worden. Onderzoek naar de andere vier aspecten bij het management is hierbij nog gewenst.

Vervolgonderzoek zou kunnen focussen op de vastgoedstrategieën van CREM vanuit het oogpunt van de cliënten en het management in een zorginstellingen, zo ontstaat er vanuit CREM een totaaloverzicht wat als belangrijk ervaren wordt.

## LITERATUUR:

- Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen- Zorg (2013). *Actuele besluitvorming*. Geraadpleegd op 12 november 2016, van [http://www.kenniscentrumwonenzorg.nl/thema/scheidenwonenenzorg/actuele\\_besluitvorming](http://www.kenniscentrumwonenzorg.nl/thema/scheidenwonenenzorg/actuele_besluitvorming)
- Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen- Zorg (2010). *Naar een Healing environment in wonen-zorg*. Geraadpleegd op 12 februari 2017, van [http://www.kcwz.nl/naar\\_een\\_healing\\_environment\\_in\\_wonen\\_zorg](http://www.kcwz.nl/naar_een_healing_environment_in_wonen_zorg)
- Arkesteijn, M.H., Heijer, A.C. den, Jonge, H. de, Putte, H.J.M. van de, & Vries, J.C. de. (2009). *Designing an Accommodation Strategy*. Delft: Technical University Delft.
- Baarda, D.B. & Bakker, E. (2012) *Basisboek methoden en technieken*. Groningen: Noordhoff.
- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek*. Groningen: Noordhoff.
- Bergh, W.F. van den. (2011) *Gemeentelijk strategisch vastgoedmanagement- Een onderzoek naar de toegevoegde waarde van vastgoed voor de gemeentelijke strategie*. Amsterdam, School of Real Estate.
- Cardol, M. & Meulenkamp, T.M., (2013) Ouder worden met een verstandelijke beperking, volgens mensen zelf en hun familie. Assen. NTZ: Nederlandse Tijdschrift voor de Zorg aan mensen met verstandelijke beperkingen. 39(3), 196-208.
- College bouw ziekenhuisvoorzieningen (2003) Healing environment stelt patiënt en welbevinden centraal. *In perspectief*, (5)2.
- College bouw ziekenhuisvoorzieningen (2005) *Strategische positie vastgoed*. Signaleringsrapport. Utrecht: CBZ
- College bouw zorginstellingen (2006) *AWBZ-voorzieningen, prestatie-eisen voor nieuwbouw*. Utrecht: CBZ.
- College voor Zorgverzekeringen. (2014) Handreiking passende dagbesteding. *Rapport over passende dagbesteding*. Diemen
- Crassee, R.E.F.A & Klarenbeek, T.F.J. (2011) zorgsector maakt omslag naar strategisch vastgoedmanagement: gevolgen Normatieve Huisvestingscomponent voor zorgsector. *Vastgoedmarkt*, 2011, (2) 71
- DGBC. (z.d.). *Gezondheid, Welzijn & Productiviteit in Kantoren*. Rapport. Rotterdam: Auteur.
- Dewulf, G.P.R.M., Heijer, A.C. den, Puy, L. de, & Schaaf, P. van der. (1999). *Het managen van vastgoed binnen een publieke organisatie*. Delft: Delfse Universitaire Pers.
- Dewulf, G.P.R.M., Krumm, P.J.M.M., & Jonge, H. de. (2000). *Successful corporate real estate strategy*. Delft: Delft University of Technology.
- Donselaar, I. van. (2013). Corporate real estate management. *Service*, 20(2), 15-16.
- CIZ. (2016). *1 jaar Wlz*. Jaaroverzicht. Utrecht: auteur.
- Heijer, A. den. (2011) *Managing the university campus*. Information to support real estate decisions. Delft, Eburon.
- Jonge, H. de. (1996). *Toegevoegde waarde van concernhuisvesting*. NSC-Conference. Amsterdam: NSC.
- Jonge, H. de. (2002) De ontwikkeling van Corporate Real Estate Management. *Real Estate Magazine*, juni, 22, 8 – 12.
- Joroff, M., Lourgand, M., Lambert, S., and Becker, F. (1993), "Strategic Management of the Fifth Resource: Corporate Real Estate", *Industrial Development Section*, Vol. 162, No. 5, pp. 14-19

- Kwartel, A.J.J. van der, Bloemendaal, I., Velde, F. van der, & Wind, W. van der. (2012). *Quick Scan Zorgvraag 2030*. Rapport. Utrecht: Kiwa Prismant.
- Kiwa (2012). *Quick Scan Zorgvraag 2030*. Utrecht: Kiwa Prismant.
- Lindholm, A., & Leväinen, K.I. (2006). A framework for identifying and measuring value added by corporate real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 8(1), 38-46. doi: 10.1108/14630010610664796
- Lindholm, A., Gibler, K.M., & Leväinen, K.I. (2009). Modeling the value-adding attributes of real estate to the wealth maximalization of the firm. *Journal of Real Estate Research*, 28(4), 445-475.
- Mattousch, R.P.G.C. (2010). *Transformatiemodel voor vastgoedorganisaties van care-instellingen*. Amsterdam, School of Real Estate.
- Movisie. (2010). *Participatie ontward. Vormen van participatie uitgeligt. Rapport*. Utrecht: Movisie
- Nourse, H.O., Roulac, S.E. (1993). Linking real estate decisions to corporate strategy. *Journal of Real Estate Research*, 8(4), 475-494.
- Nederlandse Zorgautoriteit. (2011). *Invoering normatieve huisvestingscomponent (NHC) bestaande zorgaanbieders*. Beleidsregel. Utrecht: NZA.
- Nederlandse Zorgautoriteit. (2017a). *Prestatiebeschrijvingen en tarieven modulaire zorg 2017*. Beleidsregel. Utrecht: NZA.
- Nederlandse Zorgautoriteit. (2017b). *Prestaties Zorgzwaartepakketten GHZ*. Rapport. Utrecht: NZA.
- Nederlandse Zorgautoriteit. (2012). *Scheiden van Wonen en Zorg in de AWBZ*. Adviesrapport. Utrecht: NZA.
- Nederlandse Zorgautoriteit. (2016). *Tarieven normatieve huisvestingscomponent (NHC) en normatieve inventariscomponent (NIC) bestaande zorgaanbieders*. Beleidsregel BR/REG-17139. Utrecht: NZA.
- Olde Bijvank, E. (2009). *Sale en leaseback van zorgvastgoed in de caresector*. Delft: Eburon.
- Panteia. (2006). *Arbeidsmatige dagbesteding*. Leiden: Auteur.
- Putters, K. (2003). *Anticiperen op de marktwerking*, Zoetermeer: RVZ
- (RVZ) Raad voor de Volksgezondheid en Zorg. (1998). *Prikkels tot doelmatigheid*. Adviesrapport. Zoetermeer: RVZ.
- Rijksoverheid. (z.d.). *Prestatiebesteding ziekenhuizen*. Geraadpleegd op 16 november 2016, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/prestaties-belonen-in-ziekenhuizen/inhoud/prestatiebesteding>
- 's Heeren Loo. (2014) *Duurzaam verbonden*. Intern document. Amersfoort
- 's Heeren Loo. (2014) *Strategische koers (2014-2017)*. Intern document. Amersfoort
- 's Heeren Loo. (2016) *Jaarplan 2017*. Intern document. Amersfoort
- 's Heeren Loo. (2016) *Leveranciersstrategie*. Intern document. Amersfoort
- Scheffer, J.J.L., Singer, B.P., Meerwijk, M.C.C. van. (2006). Enhancing the contribution of corporate real estate to corporate strategy. *Journal of Corporate Real Estate*, 8(4), 188-197. doi: 10.1108/14630010610714862
- Singer, B.P. (2008). *Bijdrage ondernemingsvastgoed aan bedrijfsstrategie*. Discussiepaper. Amsterdam: ASRE Research Center.
- Singer, B. (2009). Waardering Corporate Real Estate. *Real Estate Research Quarterly*, 8(3), 54-61.

- Struthmann, S. (2012) Koppelen van de gemeentelijke organisatiedoelstellingen aan de vastgoedstrategie. *Master thesis*. Geraadpleegd van <http://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid:21cf009d-ef9b-419d-ac81-99841adbc606/datastream/OBJ/download>
- TNO. (2009). *Investeringskosten per zorgzwaartepakket*. Rapport. Utrecht: Auteur.
- Tregoe, B.B. & Zimmerman, J.W. (1980) *Top Management Strategy: What it is and how to make it work*. New York: Simon and Schuster.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* (5e druk). Den Haag: Boom Lemma.
- VNG. (2013). *Drie decentralisatie*. Den Haag: Auteur.
- Volksgezondheidszorg. (2017). *Verstandelijke beperking*. Geraadpleegd op 7 januari 2017, van <https://www.volksgezondheidszorg.info/onderwerp/verstandelijke-beperking/cijfers-context/incidentie-en-prevalentie#node-prevalentie-van-verstandelijke-beperking>
- Voordt, D.J.M. van der, & Zwart, J. van der. (2011). *Value-Based Design and Management of Hospital Buildings*. Conference paper. Amsterdam: Management and innovation for a Sustainable Built Environment.
- Voordt, D.J.M. van der, & Zwart, J. van der. (2012). Sturen op toegevoegde waarde van ziekenhuisvastgoed. *Real Estate Magazine*, 80, 36-40.
- Voordt, D.J.M. van der, & Zwart, J. van der. (2013). Value adding management of hospital real estate. *(E)Hospital*, 15(3), 13-17.
- Voordt, D.J.M. van der. (2014). *Sturen op toegevoegde waarde van (zorg)huisvesting*. In: Veuger, J.E.A., Barometer Maatschappelijk vastgoed 2014. Groningen: Kenniscentrum Noorderruimte.
- Voordt, D.J.M. van der. (2016). Adding value by health care real estate: parameters, priorities, and interventions. *Journal of Corporate Real Estate*, 8(2), 145-159. doi: 10.1108/JCRE-11-2015-0037
- VWS. (2005). *Beleidsvisie Wet toelating zorginstellingen (WTZi)*. Geraadpleegd op 16 november 2016, van [http://www.eerstekamer.nl/behandeling/20051103/beleidsvisie\\_wet\\_toelating/f=y.pdf](http://www.eerstekamer.nl/behandeling/20051103/beleidsvisie_wet_toelating/f=y.pdf)
- VWS. (2006a). *Met zorg ondernemen*. Den Haag: Auteur
- VWS. (2016). *Het Nederlandse zorgstelsel*. Den Haag: Auteur.
- Yin, R. (1984). *Case study research; Design and Methods*. Newbury Park: Sage.
- Zorginstituut Nederland. (2016). *Zorgcijfersdatabank*. Geraadpleegd op 1 december 2016, van <https://www.zorgcijfersdatabank.nl/tabelPagina.asp?label=00-totaal&menu%20=L&tabel=jjaarNEW&geg=volu&item=410>
- Zorgvisie. (2015). *Schaalvergroting ziekenhuizen domineert top 100*. Geraadpleegd op 17 november 2016, van <https://www.zorgvisie.nl/Financien/Nieuws/2015/12/Schaalvergroting-ziekenhuizen-domineert-Top-100-2732217W/>

## BIJLAGEN

Bijlage 1: Overzichten theorie .....	47
Bijlage 2 : Enquête.....	51
Bijlage 3: Hoofddoelen sHL .....	55
Bijlage 4: Resultaten.....	56

# BIJLAGE 1: OVERZICHT THEORIE

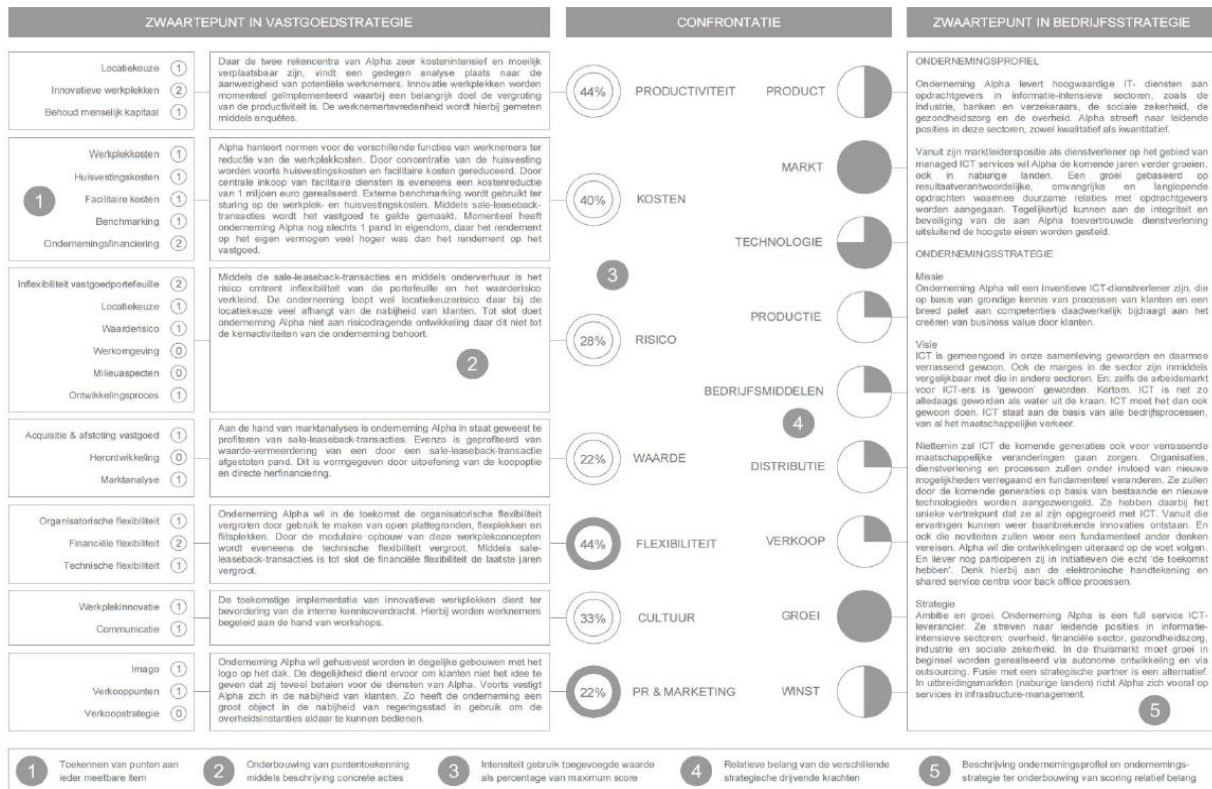
## Koppeling tussen organisatiedoelstellingen en vastgoedstrategieën

**Tabel B1: Koppeling organisatiedoelstellingen en vastgoedstrategieën.**

Drijvende krachten (organisatiedoelstellingen)	Aangeboden	Marktbehoeften	Technologie	Productiecapaciteit	Natuurlijke bronnen	Distributiemethode	Verkoopmethode	Groei/omvang	Winst/rendement
Toegevoegde waarden (vastgoedstrategieën)									
Productiviteit verhogen									
Kosten minimaliseren									
Risico beheersen									
Waarde verhogen									
Flexibiliteit verbeteren									
Cultuur verbeteren									
Imago ondersteunen									
Gebruikerstevredenheid verhogen									
Stimuleren van innovatie									

Bron: eigen bewerking

## Uitwerking stappenplan Scheffer et al.2006



**Figuur B1: Scheffer et al. (2006)**

## Overige CREM vastgoedstrategieën

### Innovatie stimuleren

Door formele en informele gemeenschappelijke ruimten te faciliteren worden ideeën uitgewisseld. Innovatie kan zowel in de zorg als in het vastgoed zijn. Zo kunnen door nieuwe innovaties in de zorg de eisen aan de ruimten veranderen. Gebouwen moeten voldoen aan de wensen van de medewerkers en cliënten, het is dus belangrijk om medewerkers en cliënten in de ontwerpfase bij de ontwikkeling van het vastgoed te betrekken. Een overzicht van deze meetbare indicatoren staat in tabel B2 (Lindholm & Leväinen, 2006; Van der Voordt & Van der Zwart, 2011).

Tabel B2: Vastgoedstrategie innovatie stimuleren

Meetbare indicatoren:	Bron:
Creëren van gemeenschappelijke ruimten	(Van der Voordt & Van der Zwart, 2011).
Innovatie in zorg en vastgoed	(Van der Voordt & Van der Zwart, 2011).
Betrokkenheid	(Lindholm & Leväinen, 2006).

Bron: eigen bewerking

### Kosten verlagen

Door te kiezen voor de laagst mogelijke investeringskosten en exploitatiekosten van vastgoed, zal de kwaliteit achteruitgaan. Er is een verschil tussen kostenefficiëntie en de laagste prijs, hierin moet een balans worden gevonden om de kwaliteit te waarborgen. Kosten verlagen kan door te denken aan een scherpe vierkante meter normering, maatregelen ter beperking van het energieverbruik en invoering van flexibele werkplekken. De efficiëntie kan worden verhoogd door bijvoorbeeld schaalvoordelen te creëren, regelmatig de gebouwen te onderhouden en waar mogelijk gebruik te maken van overheidssubsidies en stimuleringsmaatregelen. Het is belangrijk om de kosten duidelijk in kaart te brengen. De meetbare indicatoren van kosten verlagen zijn weergegeven in tabel B3 (Nourse en Roulac, 1993; De Jonge, 1996; Lindholm & Leväinen, 2006; Van der Voordt & Van der Zwart, 2012).

Tabel B3: Vastgoedstrategie kosten verlagen

Meetbare indicatoren:	Bron:
Afweging tussen kwaliteit en kosten	(Nourse en Roulac, 1993).
Kosten reduceren	(De Jonge, 1996) (Van der Voordt & Van der Zwart, 2012).
Efficiëntie	(Lindholm & Leväinen, 2006).
Kosten inzichtelijk maken	(Lindholm & Leväinen, 2006).

Bron: eigen bewerking

### Financieringspositie vergroten

Financiering van het vastgoed door externe partijen kan de eigen financieringspositie vergroten, of de aankoop van een gebouw haalbaar maken. Het tijdig aankopen en verkopen van vastgoed, renovatie of transformatie van verouderd vastgoed en inspelen op ontwikkelingen in de vastgoedmarkt vergroot de financieringspositie. Economische veranderingen kunnen invloed hebben op de waarde van vastgoed, reken daarom altijd met de huidige waarde.

De marktwaarde van specifiek zorgvastgoed is verschillend. Zo kan de waarde op een instellingsterrein betrekkelijk laag zijn. Vaak wordt een terrein als geheel gezien en kan niet zomaar de waarde van een gebouw midden op een terrein bepaald worden. Binnen een zorginstelling wordt daarom uitgegaan van de



bedrijfswaarde van een gebouw. Tabel B4 toont de meetbare indicatoren van financieringspositie vergroten (Lindholm & Leväinen, 2006; Van der Voordt & Van der Zwart, 2012; Van der Voordt, 2014).

**Tabel B4: Vastgoedstrategie financieringspositie vergroten**

Meetbare indicatoren:	Bron:
Financiering door externe partijen	(Van der Voordt & Van der Zwart, 2012).
Vastgoedbeheer	(Van der Voordt, 2014)
Rekenen met de huidige waarde	(Lindholm & Leväinen, 2006).

Bron: eigen bewerking

#### Risico's beheersen

In tabel B5 worden de meetbare indicatoren van de vastgoedstrategie risico's beheersen weergegeven. Bij een zorginstelling zijn er verschillende eigendomsvormen van het vastgoed denkbaar. Flexibiliteit in de vastgoedportefeuille kan gecreëerd worden door verschillende eigendomsvormen (huur/lease/eigendom) toe te passen. Door het gebouw multifunctioneel aan te kunnen passen zal de toekomstige verkoopbaarheid van het gebouw verbeteren. Er kan meerwaarde ontstaan voor een zorginstelling als een deel verhuurd wordt met een functie die een positieve bijdrage kan leveren aan de organisatie op financieel en functioneel gebied. Creëer en onderhoud een IT-systeem voor het beheer van de gebouwen en maak hiermee de bezettingsgraad van de gebouwen inzichtelijk. Zorg voor veilige gebouwen door o.a. rekening te houden met: brandveiligheid, luchtkwaliteit en evacuatieplannen. De meetbare indicatoren van risico's beheersen zijn aangeduid in tabel 3.2.6 (De Jonge, 1996; Van der Voordt, 2016).

**Tabel B5: Vastgoedstrategie risico's beheersen**

Meetbare indicatoren:	Bron:
Diversificatie van de vastgoedportefeuille	(De Jonge, 1996).
Multifunctioneel vastgoed	(Van der Voordt, 2016).
Monitoren van vastgoed	(De Jonge, 1996).
Veiligheid waarborgen	(Van der Voordt, 2016).

Bron: eigen bewerking

Tabel B6: Totaal overzicht vastgoedstrategie + meetbare indicatoren

Vastgoedstrategie:	Meetbare indicatoren:	Bron:
<b>1. Imago verbeteren</b>	Uitstraling van het gebouw	(Lindholm et al., 2006).
	Design en faciliteiten	(Van der Voordt, 2016).
	Aantrekkingskracht	(De Jonge, 1996).
	Locatie en bereikbaarheid	(Lindholm et al., 2006) (Van der Voordt, 2016).
	Duurzaamheid	(Lindholm & Leväinen, 2006).
<b>2. Cultuur verbeteren</b>	Communicatie	(Nourse & Roulac, 1993).
	Moderne werkplekconcepten	(Lindholm & Leväinen, 2006) (Van der Voordt, 2016).
	Informele faciliteiten	(Van der Voordt, 2013).
<b>3. Innovatie stimuleren</b>	Creëren van gemeenschappelijke ruimten	(Van der Voordt & Van der Zwart, 2011).
	Innovatie in zorg en vastgoed	(Van der Voordt & Van der Zwart, 2011).
	Betrokkenheid	(Lindholm & Leväinen, 2006).
<b>4. Kosten verlagen</b>	Afweging tussen kwaliteit en kosten	(Nourse en Roulac, 1996).
	Kosten verlagen	(De Jonge, 1996) (Van der Voordt & Van der Zwart, 2012).
	Efficiëntie	(Lindholm & Leväinen, 2006).
	Kosten inzichtelijk maken	(Lindholm & Leväinen, 2006).
<b>5. Financieringspositie vergroten</b>	Financiering door externe partijen	(Van der Voordt & Van der Zwart, 2012).
	Vastgoedbeheer	(Van der Voordt, 2014)
	Rekenen met de huidige waarde	(Lindholm & Leväinen, 2006).
	Maatstaven om de financieringspositie vast te stellen	(Lindholm & Leväinen, 2006).
<b>6. Risico's beheersen</b>	Diversificatie van de vastgoedportefeuille	(De Jonge, 1996).
	Multifunctioneel vastgoed creëren	(Van der Voordt, 2016).
	Monitoren van vastgoed	(De Jonge, 1996).
	Veiligheid waarborgen	(Van der Voordt, 2016).
<b>7. Gebruikerstevredenheid verhogen</b>	Werkomgeving	(Lindholm et al., 2006).
	Creëren healing environment	(Van der Voordt & Van der Zwart, 2013).
	Faciliteiten	(Van der Voordt & Van der Zwart, 2013)(Nourse & Roulac, 1993).
	Gebouwen en locaties	(Lindholm & Leväinen, 2006).
<b>8. Productiviteit verbeteren</b>	Efficiënter en effectiever werken	(De Jonge, 1996) (Lindholm & Leväinen, 2006).
	Werkklimaat	(Lindholm & Leväinen, 2006).
	Digitalisatie	(Van der Voordt & Van der Zwart, 2016).
<b>9. Flexibiliteit verbeteren</b>	Gebouw	(Nourse & Roulac, 1993)(De Jonge, 1996).
	Organisatorisch	(De Jonge, 1996).
	Juridisch	(De Jonge, 1996) (Lindholm & Leväinen, 2006) (Van der Voordt, 2016).

## BIJLAGE 2 : ENQUETE

### Tekst eerste pagina enquête:

Geachte medewerker,

Voor de afdeling vastgoed doe ik onderzoek naar de gebouwen waarin 's Heeren Loo dagbesteding biedt. Wij willen graag weten hoe de gebouwen door de medewerkers van 's Heeren Loo worden ervaren, en wat zij belangrijke gebouwaspecten en faciliteiten vinden.

Voor dit onderzoek zijn uw ervaringen van grote waarde. Daarom hopen wij dat u deze online enquête wilt invullen.

Het invullen van de enquête zal ongeveer 5 minuten in beslag nemen. Uw antwoorden worden vertrouwelijk behandeld en volledig anoniem verwerkt.

Zou u zo vriendelijk willen zijn om de enquête vóór 15 april in te vullen?

Mocht u vragen hebben over het onderzoek of de vragen dan kunt u contact opnemen met mij via [Nikki.Kerkhof@sheerenloo.nl](mailto:Nikki.Kerkhof@sheerenloo.nl) of op 0655984118.

Bent u benieuwd naar de resultaten, laat dan aan het einde van de enquête uw email adres achter.

Alvast bedankt voor uw tijd en moeite.

Met vriendelijke groet,

Nikki Kerkhof

Student vastgoedkunde

### **Algemeen:**

1. Wat is uw hoofdfunctie? **Algemeen**
  - [Activiteitenbegeleider](#)
  - [Integraal begeleider](#)
  - [Anders, namelijk:](#)
2. Hoeveel jaar bent u in dienst bij 's Heeren Loo? **Algemeen**
  - [Minder dan 1](#)
  - [1-5,](#)
  - [6-10,](#)
  - [11-15,](#)
  - [16-20,](#)
  - [21 of meer](#)
3. In welke regio bent u werkzaam? [Keuze uit 14 regio's van sHL](#)

### **Gebouw en omgeving**

4. In welk gebouw werkt u het meest, als het gaat om dagbesteding? [Aankruisen foto's van dagbestedingsgebouwen](#)
5. Indien u in meerdere gebouwen werkt, in welke gebouwen werkt u nog meer? **Algemeen**

De volgende vragen gaan over het gebouw waar u zich het meeste bevindt.

Voor het beantwoorden van de volgende vragen gaat het om het gebouw waar u het meeste van uw werktijd doorbrengt.

6. Kunt u aangeven welk(e) soort(en) dagbesteding er in dit gebouw worden aangeboden? **Flexibiliteit - Gebouw**
  - [Recreatie en educatie](#): activiteiten die primair gericht zijn op recreatie of educatie, met als doel zinvolle dagbesteding te geven, gericht op het behoud of ontwikkeling van vaardigheden
  - [Arbeidsmatige dagbesteding](#): activiteiten zijn gericht op het maken van producten voor de verkoop of het leveren van diensten.
  - [Toeleiding naar arbeid](#): activiteiten met als doel toeleiding naar (reguliere) arbeid, hiervoor wordt een termijn afgesproken waarbinnen dit moet plaatsvinden
  - [Anders](#):
7. Wordt het gebouw alleen gebruikt voor dagbesteding? **Flexibiliteit – Gebouw.**
  - [Ja, hier vinden uitsluiten dagbestedingsactiviteiten plaats.](#)
  - [Nee, dit gebouw wordt ook voor andere activiteiten gebruikt. Zoals](#)
8. Als er meerdere soorten dagbesteding in dit gebouw zijn, kunt u dan aangeven per dagbestedingsactiviteit hoeveel cliënten per week daar gebruik van maken: **Productiviteit**
  - Belevingsgericht
  - Arbeidsmatig
  - Toeleiding naar arbeid
9. Hoeveel dagdelen per week maakt een cliënt gemiddeld gebruik van dit dagbestedingsgebouw? **Productiviteit - Efficiënter en effectiever werken**  
1 t/m 10
10. Wat vindt u voor dagbesteding positief aan dit gebouw? [Open vraag](#)
11. Wat vindt u voor dagbesteding negatief aan dit gebouw? [Open vraag](#)

Hoe beoordeeld u volgende punten van dit gebouw (zeer slecht t/m zeer goed) (1 t/m 5)

12. De grootte van het gebouw? **Flexibiliteit**
13. Uitstraling aan de buitenkant van het gebouw? **Imago - Uitstraling**
14. Uitstraling aan de binnenkant van het gebouw? **Imago – Design en faciliteiten**  
[Zeer slecht tot zeer goed 1 t/m 5](#)
15. Staat van onderhoud van het gebouw?
16. De faciliteiten binnen het gebouw? **Gebruikerstevredenheid - Faciliteiten**
17. Is het pand begaanbaar voor alle cliënten? *Rekening houdend met hinder door drempels, trappen en obstakels etc.* **Gebruikerstevredenheid**  
[Zeer slecht begaanbaar tot zeer goed begaanbaar 1 t/m 5](#)
18. De indeling binnen het gebouw? **Flexibiliteit**
19. Het gebouw maakt voldoende gebruik van digitale of moderne mogelijkheden? **Gebruikerstevredenheid**
20. Duurzaamheid van het gebouw? **Imago – Duurzaamheid**
21. Welke faciliteiten vindt u belangrijk binnen een gebouw? [Open vraag](#)

In hoeverre vindt u het volgende belangrijk (zeer onbelangrijk tot zeer belangrijk, 1 t/m 5)

22. De uitstraling van het gebouw voor dagbesteding? **Imago - Aantrekkingskracht**  
[Nee, geen invloed tot ja, zeer zeker van invloed 1t/m5](#)
23. Is de ruimte waarin u uw werkzaamheden uitvoert voldoende gemoderniseerd? Denk hierbij bijvoorbeeld aan digitale oplossingen etc. **Cultuur verbeteren – moderne werkplekconcepten**  
[Zeer ouderwets, ouderwets, een beetje modern, modern, zeer modern](#)
24. In welke mate vindt u het belangrijk dat gebouwen duurzaam zijn? **Imago - Duurzaamheid**  
[Zeer onbelangrijk tot zeer belangrijk 1 t/m 5](#)
25. Heeft, volgens u, de uitstraling van een gebouw invloed op het zorgproces van de cliënt? **Imago-uitstraling**
26. Welk rapportcijfer geeft u dit gebouw? [1/10](#)

27. Zou deze dagbesteding volgens u ook of zelfs beter plaats kunnen vinden in andere soorten gebouwen? [Productiviteit – Efficiënter en effectiever werken](#)  
[Zo ja, welke en waarom?](#)  
[Zo nee waarom niet?](#)

### Omgeving

28. Bevindt dit gebouw zich op een instellingsterrein van 's Heeren Loo? [Ja/nee](#)  
Ja→ De volgende vragen gaan **over het instellingsterrein**: [Inzicht terrein en Imago](#)  
29.1 Wat vindt u voor dagbesteding positief aan dit terrein? [Open vraag](#)  
29.2 Wat vindt u voor dagbesteding negatief aan dit terrein? [Open vraag](#)  
29.3 Welk rapportcijfer geeft u dit instellingsterrein? [1/10](#)

De volgende vragen gaan over de omgeving **buiten** het **instellingsterrein**: [Inzicht terrein en Imago](#)

- 29.4 Wat vindt u voor dagbesteding positief aan de omgeving buiten dit terrein? [Open vraag](#)  
29.5 Wat vindt u voor dagbesteding negatief aan de omgeving buiten dit terrein? [Open vraag](#)  
29.6 Welk rapportcijfer geeft u de omgeving buiten dit terrein? [1/10](#)  
Daarna door met vraag 30:

Nee→

Deze vragen gaan over de omgeving van het gebouw: [Inzicht omgeving en Imago](#)

- 29.7 Wat vindt u voor dagbesteding positief aan de omgeving van dit gebouw? [Open vraag](#)  
29.8 Wat vindt u voor dagbesteding negatief aan de omgeving van dit gebouw? [Open vraag](#)  
29.9 Welk rapportcijfer geeft u de omgeving van dit gebouw? [1/10](#)  
Beide gaan weer verder met de volgende vragen:
30. Is de omgeving belangrijk voor het geven van dagbesteding? [Gebruikerstevredenheid – Gebouwen en locaties](#)  
[Zeer onbelangrijk t/m zeer belangrijk \(1 t/m 5\)](#)
31. Zou het mogelijk zijn om deze activiteit in een andere omgeving uit te voeren?  
[Gebruikerstevredenheid – Gebouwen en locaties](#)  
[Nee.](#)  
[Ja, kan ook in een willekeurige andere omgeving](#)  
[Ja, kan ook in een andere omgeving, mits....](#)

### Voorkeuren

De gebouwen van dagbesteding maken onderdeel uit van de zorginstelling. Hierbij kan door middel van de volgende vragen, inzichtelijk gemaakt worden wat u het belangrijkste vindt als het gaat om het gebouw in relatie tot het geven van dagbesteding.

**Zet van de volgende vragen steeds op volgorde van wat u het belangrijkste vindt.**

32. Imago ondersteunen van 's Heeren Loo  
[Uitstraling van het gebouw](#)  
[Design en faciliteiten van het gebouw](#)  
[Door het gebouw worden nieuwe cliënten en medewerkers aangetrokken](#)  
[Locatie en bereikbaarheid van het gebouw](#)  
[Duurzaamheid van het gebouw](#)
33. Cultuur verbeteren  
[Communicatie tussen collega's onderling en met leidinggevenden](#)  
[Gemeenschappelijke personeelsruimtes](#)
34. Gebruikerstevredenheid verhogen  
[Een comfortabel en veilig gebouw](#)  
[Het aantal faciliteiten binnen het gebouw](#)  
[Korte afstanden tussen de diverse gebouwen](#)

35. Productiviteit verbeteren  
Efficiënter en effectiever werken  
Een aangenaam werkklimaat  
Het gebruik van digitale hulpmiddelen
36. Flexibiliteit verbeteren  
Meerdere soorten dagbesteding in één gebouw  
Makkelijk aan te passen aan de wensen voor dagbesteding  
Ruime openingstijden
37. U mag een verbeter voorstel geven om rekening mee te houden bij de bouw van een nieuw gebouw.  
Wat zou u bovenaan zetten?
1. Meer uitgeven aan het imago van het gebouw, door bijv. in te zetten op duurzaamheid
  2. Meer uitgeven aan de dingen die de bedrijfscultuur verbeteren door meer te investeren in gemeenschappelijke ruimten.
  3. Meer uitgeven aan gebruikerstevredenheid stimuleren door te investeren in het comfort van het gebouw.
  4. Meer uitgeven aan de mogelijke productiviteit zaken als digitale hulpmiddelen in het gebouw.
  5. Meer uitgeven aan flexibiliteit van gebouwen dus meer mogelijkheden voor verschillende soorten dagbesteding een één gebouw.

Dit was de enquête, hartelijk dank voor het invullen. Opmerkingen of toevoegingen naar aanleiding van de vragen kunt u hieronder kwijt.

Mocht u benieuwd zijn naar het eindresultaat, laat dan hieronder uw email adres achter.

Bron: 's Heeren Loo jaarplan 2017

Hoofddoelen 2017:

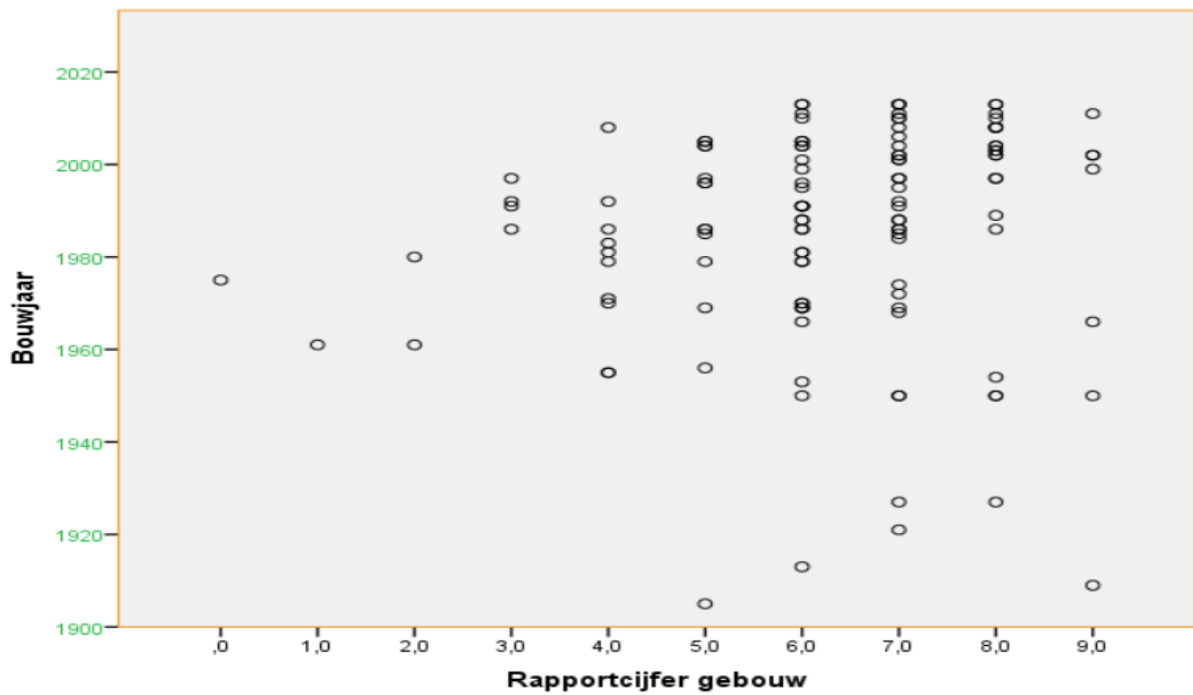
1. Optimaliseren complexe zorg
  2. Samen sterk (cliënt en verwant)
  3. Versterken medewerker
  4. (Jeugd)ketens vormen en aanbieden van kennis en kunde in sociaal domein
  5. Vereenvoudigen van bedrijfsprocessen
  6. Samenwerken
- 
1. We willen voorkeursaanbieder zijn voor diegenen die intensieve en complexe zorgvragen hebben. Onze kwaliteit verbeteren we door zorgprogramma's en onze dienstverlening te blijven ontwikkelen met de laatste kennis uit de wetenschap en praktijk, innovatie en ervaringen. We meten de kwaliteit van onze zorg structureel en bieden een prettige woon- en werkomgeving voor cliënten.
  2. Onze primaire focus ligt niet alleen op de cliënt: door samen te werken met familie ligt onze aandacht ook bij zijn of haar sociale omgeving. De ingezette koers uit 2016 om meer samen te werken met familie zetten we door met de diverse initiatieven. Luisteren is daarbij een vaardigheid waarin we in 2017 verder willen ontwikkelen als organisatie.
  3. We zijn een goede (potentiële) werkgever. Dat vraagt om een actueel HRM- en Arbeidsmarktbeleid. In 2017 gaan we dat ontwikkelen. We gaan verder om kennisdeling- en ontwikkeling te stimuleren en doen we er alles aan om ziekteverzuim zo laag mogelijk te laten zijn.
  4. Onze kennis en expertise in de ondersteuning en behandeling van kinderen en jongeren willen we breder uitdragen. Onze poliklinieken zijn daarbij een belangrijkste eerste stap in de zorg. Wij gaan onze kennis meer extern aanbieden op plekken waar wij van waarde kunnen zijn.
  5. In ons werk gaat het om zorg. Alles eromheen moet ondersteunend zijn. Daarom gaan we bedrijfsprocessen simpeler maken. Elektronisch Cliënt Dossier, Cliënt Volgend Roosteren en domotica zijn daar mooie voorbeelden van.
  6. Deze doelstellingen behalen we niet in ons eentje. Dat doen we samen. Dat doen we als één organisatie, als collega's met elkaar. Dat doen we door integraal en multidisciplinair samen te werken. Dat doen we samen met de cliënt en zijn familie. Dat doen we met verwijzers en andere specialisten. Dan worden we 'Sterk door Samen'.

De verspreiding van de enquête is als volgt:



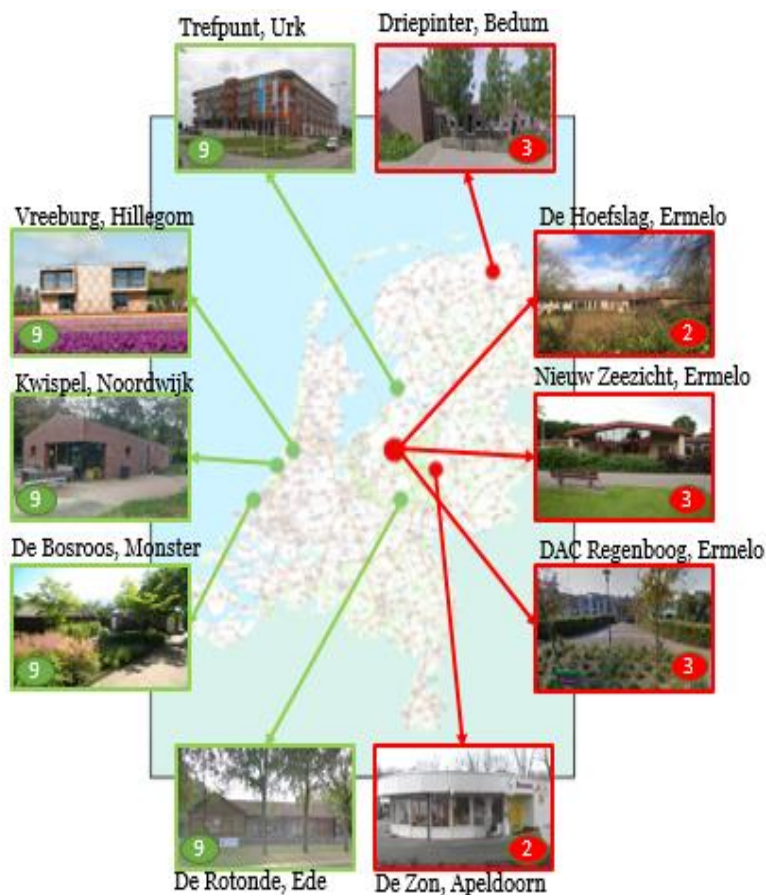
Figuur bijlage B2: Overzicht van de gebouwen die zijn ingevuld in de enquête





Figuur bijlage B3: Verband tussen het jaartal en het rapportcijfer van het gebouw

Top 5 hoogste en laagste rapportcijfers



Figuur B5: Foto's hoogste rapportcijfer en laagste rapportcijfers gebouwen.

Tabel B7: Correlatie tussen rapportcijfer en indicatoren

Correlatie:

Hoe beoordeelt u de volgende punten van dit gebouw:	Rapportcijfer	
De grootte van het gebouw	Correlation Coefficient	,461**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	135
De uitstraling van de buitenkant	Correlation Coefficient	,554**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	135
De uitstraling van de binnenkant	Correlation Coefficient	,663**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	135
Staat van onderhoud	Correlation Coefficient	,678**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	135
De faciliteiten	Correlation Coefficient	,687**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	134
De begaanbaarheid voor cliënten. (obstakels, drempels etc.)	Correlation Coefficient	,478**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	135
Indeling binnen het gebouw	Correlation Coefficient	,647**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	134
Duurzaamheid	Correlation Coefficient	,639**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	135
Het gebouw maakt voldoende gebruik van digitale of moderne mogelijkheden.	Correlation Coefficient	,315**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	134

\*\* Correlatie is significant op 0.01 level (2-tailed)